المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي



إدارات نسائية وسطى للإدارة لتعليم البنات بمنطقة مكة المكرمة

«أنموذج مقترح»

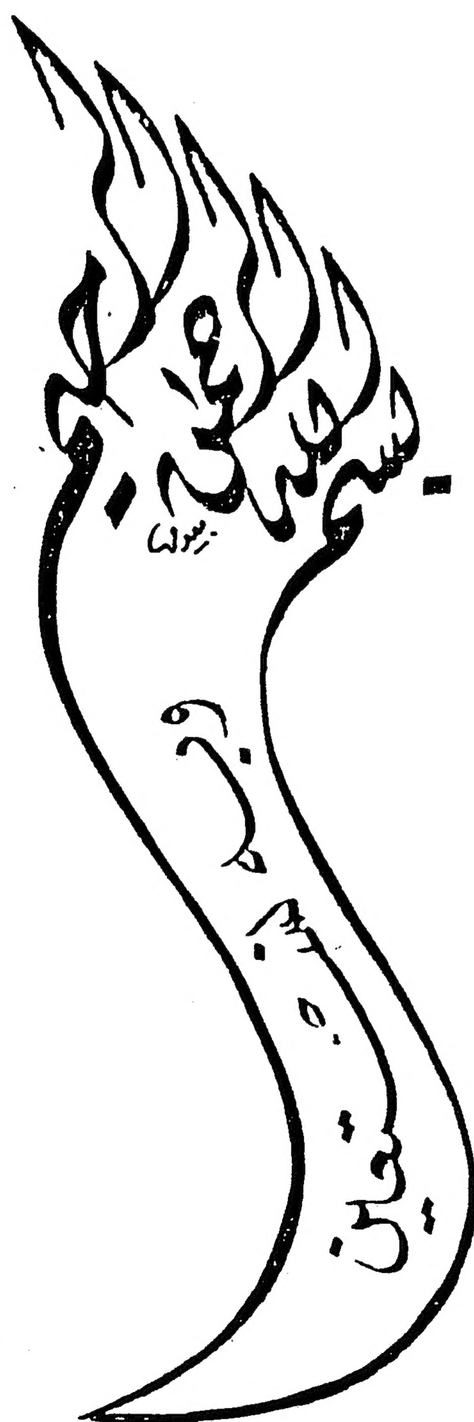
إعداد الطالبة / رويدة عبد الرحمن محمد أبو راشد

إشراف الدكتور / عبد المحسن محمد هلال

رسالة مقدمة إلى جامعة أم القرى بمكة المكرمة كلية التربية
كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط



١٤٠٧/ ١٤٠٨هـ



إهداء

إلى من أحببت أن ترى إحدى بناتها أحد سواعد هذا الوطن .

إلى من طبعت في نفسي حب العلم وبلوغ أعالي درجاته .

إلى من غمرتني بحبها وعطفها وحنانها وشجعتني للوصول إلى هذه الدرجة

إلى أمي الحبيبة

ملخص البحث

عنوان البحث : ادارة نسائيه وسطى لادارة تعليم البنات بمنطقة مكة المكرمة .

" انموذج مقترح "

اعداد الطالبة : رويده عبدالرحمن محمد ابو راشد

تتميز الادارة التعليمية بالرئاسة العامة لتعليم البنات بالمركزية البحته في ادارتها لجميع الادارات المدرسية التابعة لها وذلك من حيث وضعها للخطط الدراسية والمنهجية وتعيين المعلمات وجميع الموظفات ونقلهن وعقد الاجتماعات الادارية والفنيه . ثم تقديم توصيات عن هذه الاجتماعات والاعمال التى تقوم بها الادارة التعليمية الى ادارات المدارس لاعتماد تنفيذها . مما جعل الادارات المدرسية ادارات تنفيذية فقط لايحق لها التصرف أو اتخاذ أى قرار دون الرجوع الى الادارة التعليمية وهذا يوءدى بدوره الى عرقلة سير العملية التعليمية في كثير من الأحيان وظهور العديد من المشكلات بين الادارتين وذلك لصعوبة الاتصال ومحدودية وسائله ، حيث يتم اتصال الادارات المدرسية بالادارة التعليمية عن طريق الخطابات المكتوبه والتى يتم التعقيب عليها بواسطة المكالمات الهاتفية مما يعمل على تأخر تنفيذ الأعمال، اضافة الى بُعد الادارة التعليمية عن معايشة الواقع الفعلى لما تعانيه الادارات المدرسية في تنفيذها لبعض القرارات والأعمال . ويرجع ذلك الى الانفصال الادارى بين الادارتين حيث يتمثل في الادارة التعليمية

الوسطى كوادر عاملة من الرجال بينما يتمثل في الادارات المدرسية كوادر نسائيه ويؤدى ذلك الى ظهور كثير من المشكلات بين الادارتين وهذا مادفع الباحثة الى دراسة جدوى احلال ادارة نسائية وسطى لادارة تعليم البنات بمنطقة مكة المكرمة بدلا من الادارة الحالية للحد من تفاقم ظهور المشكلات وقد قسمت الباحثة بحثها الى ثلاثة أقسام رئيسية :-

القسم الأول :

التعرف على أهمية التعليم والعمل ودور المرأة في التنمية باعتبارها عنصرا فعالا في المجتمع اذا ما أحسن استغلاله مع عرض لوجهات النظر المختلفة حول عمل المرأة ومن ثم التوصل الى ضرورة اسهامها في بعض الأعمال وخاصة التى تختص بها مثل العمل في قطاع التعليم . وكأى مجال من المجالات لايخلو المجال التعليمى من المشاكل لذا عمدت الباحثة الى جمع أهم المشكلات التى تواجهها المرأة في عملها الادارى عموما وعلى الأخص المشكلات التى تواجهها المرأة في عملها في الادارات المدرسية مع الادارة التعليمية .

القسم الثاني :

وفيه تم التثبيت من الاقتراح الذى طرحته الباحثة من خلال :-

أ - عرض نماذج من الادارات النسائية المستقلة اداريا في عملها مثل ادارة البنك الأهلى -فرع السيدات- وادارة مستشفي

الدكتورة صديقة بجدة .

ب - عرض لدور مكتب التوجيه التربوى باعتباره حلقة الاتصال بين الادارات المدرسية والادارة التعليمية واستخلاص وظيفته الأساسية والتى تتمثل في عملية المتابعة، وتأكيدا لعدم جدوى تطوير ادارة مكتب التوجيه التربوى كبديل للادارة التعليمية المقترحة قامت الباحثة بدراسة استطلاعية لتحديد أهم المشكلات التى يواجهها مكتب التوجيه التربوى مع الادارة التعليمية والتى اذا ماقورنت بالمشكلات التى تواجهها الادارات المدرسية مع الادارة التعليمية نجد أن أهم أسبابها هو الانفصال الادارى بين الادارتين .

القسم الثالث :

يختص بدراسة التنظيم الادارى الحالى لادارة تعليم البنات بمنطقة مكة المكرمة وعرض الاقسام التابعة لها ومن ثم استخلاص أهم سلبيات التنظيم الحالى والاستفادة من نواقصه في تقديم التنظيم الادارى المقترح والذى تم فيه تحديد المستويات الادارية وعدد الاقسام بناء على حجم المعاملات الادارية والفنيه والتى قامت الباحثة بتحديدها ميدانيا ، ومن ثم تحديد الاقسام الادارية ومهامها الوظيفية بناء على التخصص الوظيفى للأعمال .

قائمة المحتويـــات

.. ..

قائمة الاشكـــــال

قائمة الملاحـــق

الفصل الأول

المقدمة

تمهيد :

التعليم عنصر أساسى من عناصر التقدم والنمو الحضارى وذلك لما يحدثه من تغيرات في المجتمعات تنعكس آثارها على العناصر البشرية الممثلة له .

وباعتبار العنصر البشرى هو المنطلق الاستثمارى للدولة وان العناية به تتم عن طريق التربية والتعليم ، وايمانا بأهمية دور المرأة وأنها عنصر فعال في المجتمع اذا ما أحسن استغلاله، فقد تم انشاء هيئة مستقلة تشرف على تعليم البنات في المملكة العربية السعودية عام ١٣٨٠هـ ، سميت بالرئاسة العامة لتعليم البنات اتخذت من مدينة الرياض العاصمة مقرا لها ، وتختص هذه الهيئة بالاشراف على جميع الأعمال الفنيه والادارية لمدارس البنات في جميع انحاء المملكة . ومع تطور التعليم بدأت هذه الادارات بتأسيس ادارات فرعية لها في مناطق مختلفة من المملكة سميت بالادارات التعليمية الا أنه لم يكن بمنطقة مكة ادارة تعليم مستقلة بل كانت تتبع ادارة منطقة جدة الى ان انشئت ادارة مستقلة بمكة عام ١٣٨٤هـ[١] ، وتعتبر هذه الادارة من

---

(١) راجع ، عبدالرحمن عبدالله صالح ، تاريخ التعليم في مكة ، دار الفكر ، بيروت ، ١٣٩٢هـ ، ص ٢٩٧ .

أحد المستويات الادارية التى يدار بها التعليم في المملكة والممثلة في :

"١- الادارة التعليمية على مستوى الدولة (اللجنة العليا لسياسة التعليم).

٢- ادارة التعليم العالى (وزارة التعليم العالى).

٣- الادارة التعليمية على المستوى المركزى (وزارة المعارف والرئاسة العامة لتعليم البنات) .

٤- الادارة التعليمية على مستوى المنطقة التعليمية .

٥- الادارة التعليمية على المستوى الاجرائي - المدرسة - "(١)

والاسلام وهو يحث المرأة على التعليم يريد منها ان تتعلم كل ماتستطيع أن تعلمه لبنات جنسها وماتخدم به دينها ووطنها ، فالعمل مشروع وحق من حقوقها لايمانعها في ذلك احد طالما أنها لم تقصر في اداء وظيفتها الأساسية في نطاق الشريعة الاسلامية ، فقد أتاح الاسلام للمرأة المساهمة في الوظائف التى تتناسب مع طبيعتها وقدراتها، من هذا المنطلق لم يقتصر دور الرئاسة العامة لتعليم البنات على فتح المدارس بل افتتحت عددا من الكليات في مناطق مختلفة من المملكة اضافة الى الجامعات التى أنشأتها وزارة التعليم العالى والتى تضم بعض منها أقسام للطالبات وذلك رغبة في توفير احتياجات الدولة من العناصر البشرية النسائية المؤهلة تأهيلا

---

(١) سليمان عبدالرحمن الحقيل ، الاداره المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية ، دار العلوم، الرياض ١٤٠٣هـ ، ص ٢١٩.

علميا متخصصا بشكل يحقق أهداف الخطط التنموية .

وباعتبار المرأة تشكل مايقرب من نصف عدد القوى البشرية اضافة الى أن معظم الدراسات تشير الى أن المملكة العربية السعودية فقيرة نسبيا فى مواردها البشرية مما أدى الى تزايد العمالة الاجنبية فى المملكة العربية السعودية الى مايقرب من ربع عدد سكانها .(١) من هنا تبرز أهمية مساهمة المرأة فى خدمة المجتمع حيث تقع عليها واجبات ومسئوليات مثل ما تقع على الرجل تجاه المجتمع مع الزامية المرأة بوظائف تختلف فى طبيعتها عن وظائف الرجل بما لايخالف مبادىء الشريعة الاسلامية ، فللمرأة دور كبير فى التنمية اذ لافائدة ترجى من فتح المدارس والجامعات والمعاهد و الانفاق عليها اذا لم يكن هناك عائد وهذا العائد يتمثل فى اسهام المتخرجين فى الاعمال وممارسة الأنشطة والوظائف المخصصة لهامما يوءدى الى تقليل الانفاق العام وزيادة الانتاج القومى بزيادة تشغيل ايد عاملة وطنية وتقليل لحجم البطالة المحلية لتحل محل العمالة الاجنبية النسائية ولتمارس الانشطة والوظائف المخصصة لها، بالاضافة الى أنه من وجهة النظر الاقتصادية يلاحظ أنه لاتوجد دولة من الدول تستطيع أن تتجاهل قوتها النسائية وخاصة فى الدول الفقيرة نسبيا فى عدد سكانها كالمملكة العربية السعودية أضافة الى أن الاسلام اباح للمرأة ممارستها لبعض الاعمال ، وفيمايلى حكم الاسلام فى عمل المرأة .

---

(١) راجع : أنعام سيد عبد الجواد ، العوامل البنائية المحددة للمشاركة الاجتماعية للمرأة الخليجية ، بحث مقدم فى الخليج والجزيرة العربية ، الكويت ، ٢٨ – ٣١ ، مارس ١٩٨١ م .

(١) اذن وليها سواء كان الوالى أب او أخ او زوج او كل مايطلق عليه الاسم اسم ولي .

(٢) أن تكون فى خروجها متمسكه بالزى الاسلامى لقوله تعالى ﴿ يا ايها النبى قل لأزواجك وبناتك ونساء المؤمنين يدنيين عليهن من جلبيبهن ذلك أدنى أن يعرفن فلايؤذين وكان الله غفورا رحيما﴾[1]

ففى حجاب المرأة وتمسكها بزيها الاسلامى حفاظا لها من أصحاب القلوب المريضة من التصدى لها بالاذى أو الكلام ، فقد روى فى الصحيحين عن عائشة رضى الله عنها قالت : ﴿ كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يصلى الفجر ، فيشهد معه نساء من المؤمنات متلفعات بمروطهن مايعرفهن أحد من الناس ـ ولو رأى رسول الله صلى الله عليه وسلم من النساء ماراينا لمنعهن من المساجد ﴾ .

هذا ماكان فى عهد رسول الله صلى الله عليه وسلم من ضرورة التزام المرأة بالزى الذى يسترها فكيف بنا فى عهدنا والذى كثر فيه الفساد لذا فان فى تستر المرأة فى خروجها سواء كان للعمل او لحاجة أخرى ضرورة حفظ لها ولغيرها من الفساد الخلقى والضياع الذى وصلت اليه المرأة فى الغرب وفى بعض الدول الاسلامية والتى تطبق مبادىء الشريعة الاسلامية .

(٣) عدم مخالطة النساء للرجال فى الاعمال ،وفى ذلك يقول الشيخ

---

(١) سورة الاحزاب : آية (٥٩) .

عبدالعزيز بن باز (أن الدعوة الى نزول المرأة الى الميادين التى تخص الرجال أمر خطير على المجتمع الاسلامى ومن اعظم اثارة الاختلاط الذى يعتبر من اعظم وسائل الزنا الذى يفتك المجتمع ويهدم قيمه واخلاقه)[١]

(٤) ان تعمل المرأة فى الوظائف التى تتناسب مع قدرتها وطبيعتها الانثوية ذلك ان الدراسات الطبيه قد أثبتت علميا أن تكوين المرأة النفسى والجسدى يختلف عن تكوين الرجل فقد خلق الله الذكر والأنثى وجعل لكل منهما مميزات تختلف عن الاخري (فطرة الله التى فطر الناس عليها لاتبديل لخلق الله ذلك الدين القيم ولكن أكثر الناس لايعلمون)[٢]

وفى ذلك يقول الدكتور كاريل (والحقيقة ان المرأة تختلف اختلافا كبيرا عن الرجل فكل خلية من خلايا جسمها تحمل طابع جنسها والامرنفسة صحيح بالنسبة لاعضائها وفوق كلشىء بالنسبة لجهازها العصبى فالقوانين الفسيولوجية غير قابلة للين ، مثل قوانين العالم الكوكبى ،فليس فى الامكان احلال الرغبات الانسانية محلها ومن ثم فنحن مضطرون الى قبولها كما هى .

---

(١) راجع ، محمد على البار : عمل المرأة في الميزان ،الطبعة الثانية الدار السعودية للنشر والتوزيع ،جدة ، ١٤٠٤ هـ ، ص ٢٢٤ .

(٢) سورة الروم : آية (٣٠).

فعلى النساء ان ينمين اهليتهن تبعا لطبيعتهن من غير أن يحاولن تقليد الذكور فأن دورهن فى تقدم الحضارة اسمى من دور الرجال فيجب عليهن الايتخلين عن وظائفهن المحددة .(١)

من كل ماتقدم يتضح أن الاسلام سمح للمرأة ممارستها للأعمال التى لاتتعارض مع طبيعتها وتعتبر ضرورية للقيام بها ولحاجة المجتمع اليها ولايلزم جميع النساء بها مع مناسبة هذه الاعمال الطبيعه المرأة وعدم تعارضها مع الشريعة الاسلامية ،ومن هذه الاعمال ماعملت به المرأة فى صدر الاسلام كراعية فى بيتها وعاملة فى الوادى وحاملة للماء وجامعة للحطب وراعية للاغنام ومداوية للجرحى فى معارك القتال اضافة الى اعمال النسج والغزل التى كانت تقوم بها .

ويذكر لنا التاريخ امثلة كثيرة عن النساء الفقيهات العالمات منهم السيدة عائشة رضى الله عنها حيث قال فيها عروة ابن الزبير (مارأيت أحد اعلم بفقة ولابطب ولابشعر من عائشة رضى الله عنها).

وقد اشتهر بالطب فى زمن بنى آمية زينب طبيبه بنى أود حيث كانت طبيبة عيون ناجحة وكذلك من نساء الاندلس أخت ابى بكر بن زهير وثبتها ، وقد سمح الاسلام للمرأة ان تشهد معارك القتال فروى عن عمر بن الخطاب قول النبى صلى الله عليه وسلم " ما التفت يمينا ولاشمالا يوم

---

(١) راجع ،نور الدين عتر ،مرجع سابق ،ص ١٢١ .

احــد الا رأيت أم سليط تقاتــل دونى[1]

يبقى لنــا كيف يتم أعداد المرأة لممارسة هذه الاعمال وماهـــــــى تلك الاعمـــال ٠ ؟

أن اعداد المرأة لممارسة تلك الاعمال يتم عن طريق تعليمها ،فالاسلا م حث على تعليم المرأة وجعل طلب العلم فريضة على كل مسلم ومسلمة ،ففـــى صحيح البخارى ومسلم عن ابى سعيد الخدرى رضى الله عنه قال " جاءت امرأ ة الى رسول الله صلى الله عليه وسلم فقالت يارسول الله ذهب الرجـــــال بحديثك فأجعل لنا من نفسك يوما نأتيك فيه تعلمنا مما علمك اللـــــه فقــال " اجتمعن فى يوم كذا وكذا فى مكان كذا فاجتمعن فأتاهن فعلمهـــن فأتاهن فعلمهــن مما علمة الله ٠

ويجب ان تعلم المرأة كل مايتوافق مع طبيعتها ومايعدها لتكـــون أما صالحة نافعة تسهم فى تربيـة ابنائها تربية اسلامية لتعدهم ليكونـوا

---

(1) راجع : نور الدين عتر،ماذا عن المرأة ، الطبعة الرابعة ،دار الفكر،دمشق ، ١٤٠٢ هـ ،ص ١٣٧
، وهبى سليمان غاوجى ، المرأة المسلمة ،دار الفكر ،دمشق ، ١٤٠٢هـ،ص١٨١
، سهيلة زين العابدين ،مسيرة المرأة السعودية الى أين ، الطبعة الثانية الدار السعودية للنشر ،جدة ، ١٤٠٣هـ ،ص ٢٣ ٠
، العميد الركن محمد ضاهر وتر،مكانة المرأة فى الشئون الادارية والبطولات القتالية ، مؤسسة الرسالة ،بيروت ، ١٩٧٩ ،ص ٢٤٥ ٠
، محمد على البار ،عمل المرأة فى الميزان ، الطبعة الثانية ، الدار السعودية للنشر والتوزيع ،جدة ، ١٤٠٤ هـ ،ص ٢٠٧ ٠

اعضاء نافعين فى مجتمع وطنهم ، لذا كان لابد من مراعاة مايلى فى تعليم المرأة :-

(١) ان يكون تعليم المرأة منفصل عن تعليم الرجال منعا لحدوث الاختلاط
(٢) الاهتمام بالمواد الدينية وجعلها فى مقدمة العلوم التى تدرسها المرأة ليكون تأثرها بالعلوم الشرعية أقوى .
(٣) أن تدرس المرأة مكانتها فى الاسلام وتقارنها بالديانات الاخرى
(٤) ان تدرس المواد التى تساعدها لكيفية الاهتمام باسرة وتربية الابناء .
(٥) ان يخصص لها من الدروس مايساعدها على ادارة شئون بيتها مثل علم التغذية والتمريض ..(١)

اضافة الى العلوم الاخرى التى تساعدها فى تعليم بنات جنسها حيث أن الاسلام وهو يحث المرأة على التعليم يريد منها ان تتعلم كل ماتستطيع أن تعلمه بدورها لمثيلاتها من النساء ،فتنفع به بنات جنسها كالطب النسائى ، وطب الاطفال والتمريض والتوليد والتدريس فى معاهد البنات وادارة هذه المدارس النسائية حيث تؤدى خدمة انسانية ووظيفة نافعة من ناحية وحيث تؤمن فتنتها والفتنة بها من ناحية اخرى اذ تؤدى عملها

---

(١) راجع ، محمد على البار : مرجع سابق ،ص ٢١٥ .
، وهبى سليمان غاوجى ،مرجع سابق ،ص ١٩٥ .

فى محيط نسائى خاص [١]

" ويذكر غاوجى انه لابد من توجة بعضهن الى متابعة الدراسةالعالية كى يخرجن قابلات ممرضات للنساء – دون الرجال-طبيبات للنساء ، كذلك معلمات ومدرسات يعلمن فى المدارس التى تنشأ لهن ويكن التعليم فيهاموننا قدر الامكان[٢]

بهذا يتم توجية المرأة فى التعليم الوجهة التى تتناسب مع طبيعتها وفطرتها ولتعدها لتكون أما صالحا تسعى الى تربية اولادها وبنات جنسها تربية اسلامية ٠

وترى الباحثة ان هذا الاتجاه هو الذى تنتجهة المملكة العربيعة السعودية فى سياستها التوظيفية للنساء محافظة بذلك على كرامة المرأة ومكانتها فى المجتمع ٠ فمن الاعمال التى مارستها المرأة العمل فى قطاع التعليم – عضوات فى هيئة التدريس واداريات ايضا وفى بعض الوزارات والمؤسسات التربوية – هذا ومن المتوقع أن تدخل المرأة السعودية مجموعة من الاعمال والتى لاتتعارض مع الاداب الاسلامية وذلك حسب ما أوردتة بعض الدراسات منها دراسة عائشة الحسينى فى بحث لها أوضحت فيه نتائج المقابلات الاستطلاعية التى أجريتها مع العينة المختارة من القيادات النسائية من المجالات التى ستعمل فيها المرأة السعودية فى الاجل القصير ٠

---

(١) احمدمحمدمحمدجمال:مكانك تحمدى،الطبغة الرابعة،تهامة ،حدة ١٤٠١هـ،ص ٣٩٠

(٢) وهبى سليمان غاوجى ،مرجع سابق ٠

"أولا: جميع الجهات الحكومية والقطاع العام الاقتصادى الذى يكون للمرأة صلة به ستدعو الحاجة العملية ومقتضيات تسيير وحسن أداء الخدمات العاملة الى الاتجاه الى انشاء قسم خاص للسيدات وعلى الأخص :

وزارة العدل : الاحوال الشخصية بالمحاكم .

وزارة الشئون البلدية والقروية : صكوك الملكية وماشابهها من الشئون البلدية .

وزارة الداخلية : الخدمات الخاصة بالجوازات والأحوال المدنية .

وزارة الكهرباء : خدمات الاشتراكات والفواتير الخاصة بالكهرباء .

وزارة البرق والبريدو الهاتف:خدمات الاشتراكات والفواتير

وزارة الشئون الاجتماعية : خدمات الضمان الاجتماعي والتقاعد والمعاشات .

الخطوط السعودية : خدمات الركاب "(١)

وفي بحث لثريا الدباغ حددت فيه امكانية دخول الطاقات النسائية لمجالات عديدة منها :

---

(١) عائشة الحسينى ، التخطيط للاحتياجات من الكفاءات الادارية النسائية في المملكة العربية السعودية ، دراسة نظرية ميدانية مقدمة الى المؤتمر الاقليمى الثالث للمرأة في الخليج والجزيرة العربية ، ابو ظبى ، ١٤٠٤هـ ، ص ٢٦ .

١- العمل في المختبرات وتحليل العينات في حقول الكيمياء والاحياء والجيولوجيا والابحاث الصحية .

٢- العمل في اعداد الدراسات الاحصائية في الحقول المختلفة

٣- المساعدة الفنيه ومنها الحاسب الآلي .

٤- العمل في المجالات الادارية الفنيه في الموءسسات المختصة بالنساء مثل مدارس وكليات البنات والبنوك النسائية وأقسام النساء في المستشفيات وغيرها.(١)

ومن ضمن ماذكر في هذا المجال ماكتبه ابراهيم نتو :

أن هناك مالايقل عن عشرين مهنة للمرأة يمكنها العمل فيها منهامايلي:-

١- العمل في علم التجميل المنزلى - الديكور -

٢- البرمجة في مجال الكمبيوتر .

٣- التحليل في المختبرات الطبية .

٤- تخطيط القلب والدماغ والصيدلة .(٢)

بينما ترى الباحثة أن المرأة باستطاعتها العمل في أى مجال وأى نوع من الاعمال التى تتناسب مع قدراتها وطاقاتها طالما أن ذلك لايخالف مبادىء الشريعة الاسلامية .

---

(١) راجع ، ثريا العريض الدباغ ، دور المرأة السعودية في التنمية ، مكتبة وزارة التخطيط ، الرياض ، بحث غير منشور ، ص ٢١ .

(٢) راجع ، ابراهيم عباس نتو ، افكار تربوية ، تهامه ، جدة ، ١٤٠١هـ ، ص ٣٥٩ .

هذا ويعتبر قطاع التعليم في المملكة العربية السعودية من أكبر القطاعات المستفيدة من عمل المرأة " اذ ان هناك مايساوى ٨٠٪ من جملة السعوديات ممن يعملن في الوظائف التعليمية ".(١)

"حيث بلغ عدد المعلمات عام ١٤٠٠ - ١٤٠١هـ ٢٦٨٧٦ معلمة

١٤٠٥ - ١٤٠٦هـ ٥٠٥٢٧ معلمة

١٤٠٦ - ١٤٠٧هـ ٥٢٤٤٥ معلمة "(٢)

أهمية البحث :

للادارة التعليمية دور كبير في تحقيق الاهداف التربوية ويتوقف نجاحها بدرجة كبيرة على مدىمايحيط بها من مشكلات تعرقل مسيرتها التربوية ، فكلما كانت الادارة التعليمية تعمل في مناخ تربوى خال من المشاكل انعكس ذلك على العملية التربوية .

ولأهمية دور الادارة التعليمية في العملية التربوية كان لابد من الاهتمام بها باعادة النظر في اساليب العمل والتنظيم المستخدم

---

(١) مكتب التربية العربى لدول الخليج ، دراسة عن تطور التعليم وفرص العمل المتاحة في منطقة الخليج العربى، الرياض ، ١٤٠٣هـ، ص ١٣٣ .

(٢) الرئاسة العامة لتعليم البنات ، الادارة العامة للبحوث التربوية، قسم الاحصاء- تعليم البنات بين الماضى والحاضر - ١٣٨٠هـ - ١٤٠٨هـ

في الادارات التعليمية للمناطق والادارات المدرسيه بما يحقق الاهداف التربوية المنشوده ٠

ويتناول هذا البحث حصر أهم المشكلات التى تواجهها الادارات المدرسية مع الادارة التعليمية لمنطقة مكة المكرمة التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات التى جزآتها الباحثة الى جزئين ٠

أولا : مشكلات ظهرت للباحثة من خلال اجراء مقابلات شخصية مع بعض من مديرات المدارس والتى امكن للباحثة حصرها فيما يلي :

١- محدودية صلاحيه المديرة في اتخاذ معظم القرارات ٠

٢- صعوبة الاتصال بالجهات المسئولة حيث تقضى مديرة المدرسة معظم وقتها في الاتصال هاتفيا بالاقسام المختلفة بالادارة التعليمية للمنطقة لمتابعة احتياجات المدرسة بالاضافة الى رفع الخطابات الرسمية الأ مر الذى يشغلها عن معظم مهامها التربويه ٠

٣- استخدام الادارة التعليمية للاسلوب المركزى في التعامل مع الادارات المدرسية ممالايشجع على الاستقلال الذاتي في العمل الادارى ٠

٤- ان الاسلوب المتبع في تلبية الاحتياجات المدرسية لم يتطور بتطور وظائف الادارة ٠*

---

* انظر ملحق رقم (١)، ص٩١ ٠

ثانيا : مشكلات أمكن للباحثة حصرها من خلال دراسات سابقة .[١]

تحديد مشكلة البحث :

ان هذه الدراسة الحالية تهدف الى البحث في المشكلات التى تواجه الادارة المدرسية مع الادارة التعليمية من خلال الدراسات السابقة ومن واقع معايشة الباحثة ومن ثم اقتراح النموذج التنظيمي النسائي لادارة تعليم البنات بمنطقة مكة المكرمة الذى تأمل الباحثة ان يسهم في الحد من هذه المشكلات .

فرضية البحث :

تنطلق فرضية البحث من الفرض التالي : ان هناك العديد من المشكلات الادارية التى تواجهها الادارات المدرسية مع الادارة التعليمية لمنطقة مكة المكرمة للبنات في ظل الوضع الحالى ومارصدته كثير من الدراسات السابقة بالاضافة الى ماتوصلت اليه الباحثة من خلال عملها في احدى مدارس الرئاسة العامة لتعليم البنات .

وبناء على وجود هذه المشكلات سيتم تبنى نموذج تنظيمى مقترح للادارة التعليمية لمنطقة مكة المكرمة بحيث تكون جميع كوادرة من الهيئة النسائيه .

---

(١) أنظر فصل الدراسات السابقة .

تساؤلات البحث :

من العرض السابق للمشكلة ترى الباحثة امكانية الاجابة عن التساؤل التالي : ماجدوى احلال جهاز ادارى نسائي كادارة وسطى للادارة التعليمية بمنطقة مكة المكرمة للبنات للحد من بعض المشكلات القائمة وتفادى تفاقمها بين هذه الادارات والادارات المدرسية ؟

حدود البحث :

تعرض البحث لدراسة أنواع المشكلات التى تواجه الادارات المدرسية مع ادارت التعليم بمنطقة مكة المكرمة التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات وذلك للفترة الزمنية المحدده ببداية عام ١٤٠٠-١٤٠٧هـ وذلك في محاولة لوضع نموذج ادارى نسائي مقترح لها .

منهج البحث وادواته :

حاولت الباحثة جمع المعلومات عن بعض المشكلات التى تواجهها الادارات المدرسية مع ادارة تعليم المنطقة بالاضافة الى تحليل الهيكل التنظيمى الحالى لادارة تعليم البنات بمنطقة مكة المكرمة والمهام الوظيفية لهذه الادارت التعليمية مستخدمة في ذلك المنهج الوصفي التحليلى الذى سيكون من اقرب المناهج لمعالجة مثل هذا النوع من الابحاث اضافة الى استعانتها بالادوات التاليه :

١- المقابلات الشخصية مع بعض مديرات وموجهات المدارس بمنطقة مكة المكرمة .

٢- المقابلات مع المسئولتان عن النموذجان الاداريان اللذان تعرفت لهما الباحثة في بحثها.

٣- محادثة هاتفية مع المشرف على التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة . اضافة الى الاستعانة ببعض الابحاث والموءتمرات والدوريات والنشرات الخاصة بمشاكل عمل المرآة الادارى .

مصطلحات البحث :

١- الادارة العليا : الهيئة المشرفة على تعليم البنات وهي الرئاسة العامة لتعليم البنات ومقرها الرياض .

٢- الادارة الوسطى : الادارة التعليمية للمنطقة .

٣- الادارة التنفيذية : الادارات المدرسية لجميع مراحل التعليم العام .

خطة البحث :

من العرض السابق يتضح لنا أهمية الادارة التعليمية من حيث كونها المنطلق الاساسي الذى نبدأ به تحقيق اهدافنا التربوية لذا فان هذا البحث اشتمل على جزئين احدهما نظرى ويتكون من :

الفصل الأول : وهو يهتم بتحديد المشكلة واهميتها وحدودها وتساوءلاتها ومنهج الدراسة والادوات المستخدمة

الفصل الثاني : يهتم بعرض نماذج من الدراسات النظرية والميدانية السابقة والتى تعالج مشكلات عمل

المرأة الادارى عموما وبصفة خاصة عملها في الادارات المدرسية ٠

أما الجزء التحليلى فهو ما اشتمل عليه :

الفصل الثالث : حيث يهتم هذا الفصل بعرض نموذجين ناجحين لادارات نسائيه مستقلة استقلالا جزئيا عن ادارات ـ الرجال ـ وذلك لتوضيح مدى قدرة المرأة على ادارة مثل هذه الا دارات والتطلع الى اداراتها لموءسساتنا التربوية في الادارات التعليمية الوسطى ٠

الفصل الرابع : يتكون من جزئين احدهما نظرى وهو الخاص بدراسة التنظيم وانواعه ومراحله للاستفادة منه في تحليل الهيكل التنظيمى الحالى لادارة التعليم وبالتالى اجراء دراسة ميدانية لتحديد نوع وحجم الهيكل التنظيمى المقترح ٠

٠٠ ٠٠

الفصـــل الثانـــي

الدراسات السابقـــة

تعتبر الادارة التعليمية نوع من الادارة العامة حيث تهتم بالتعليم كوسيلة آساسية لتحقيق اهداف المجتمع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.. ويمكن تعريف الادارة التعليمية " بأنها الكيفية التى يدار بها التعليم في دولة ما وفقا لايديولوجية المجتمع واوضاعه والاتجاهات الفكرية والتربوية السائدة فيه حتى تتحقق الاهداف المرجوة من التعليم نتيجة لتنفيذ السياسة المرسومة ".(١)

وتتوقف قدرة التعليم في تحقيق الاهداف على ادارته حيث ان ادارة التعليم هي الطريق الى تحقيق الاهداف. ويعتبر العنصر البشرى هو المحور الاساسي الذى تقوم عليه الادارة التعليمية ومايستلزم ذلك العنصر من امكانيات وموارد ماليه وهي تمثل المحور الثاني لذا فان الادارة التعليمية تتطلع بالعديد من نوعيات العمل في سبيل اتمامها لمهمتها سواء كان ذلك داخل الادارة نفسها بمختلف مستوياتها الادارية المختلفة آو خارجها - أى على نطاق الادارة التعليمية للمناطق وادارات المدارس - وفي كل مستوى من المستويات الادارة المختلفة لادارة التعليم يقوم المسئول - المدير - بعدة خطوات بهدف تحقيق خدمة معينة

---

(١) عرفات عبد العزيز سليمان ، استراتيجية الادارة في التعليم " دراسة تحليلية مقارنة " مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة ١٩٧٨م ، ص ١١٩.

يترتب عليها بالتالى تحقيق الأهداف العامة والخاصة التى انشئت وتكونت من أجلها هذه الادارة الذى يليها بالتالي تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها وكيفية التنفيذ ومتى يتم هذا التنفيذ كل هذا يتم عن طريق مايسمى بعملية التنظيم حيث يمثل جميع الانشطة التى يقوم بها المدير لتحقيق الأهداف بأقل تكلفة وفقا للخطة الموضوعه وفي ذلك يرى أحد علماء الادارة - مونى - فى - كتاب حمدى على - أن هناك مجموعة من المبادىء تحكم عملية التنظيم وهى : التنسيق وذلك لربط الأعمال ببعضها البعض في اطار متكامل وذلك للاستفادة من مبدأ التخصص في تقسيم الاعمال ومبدأ التدرج الوظيفى ويتفرع من هذا المبدأ وظيفتان هما :

١- تحديد المسئووليات الواجبات والاعمال للافراد وهذه الوظيفة مرتبطه كما ذكر بمبدأ تقسيم العمل الادارى والتنسيق الوظيفي بين العاملين في المؤسسة .

٢- تفويض السلطات للعاملين في المؤسسة وهذه الوظيفة مرتبطة بمبدأ السلطة والقيادة فيرى - مونى - أن السلطة تنبع من أعلى وان الروءساء يفوضون سلطاتهم الى العاملين معهم .

أما مبدأ القيادة فهو ربط السلطة بالاشخاص وهم القادة ويقوم القائد بتفويض سلطاته أو جزء منها الى تابعيه مما يساعد على تنفيذ الاعمال ولكي تكون القيادة ناجحة لابد أن تعتمد على استطلاع آراء الآخرين فيما يعرض لها ونجد أن ذلك يتجلى بسهولة في الادارة التعليمية حيث ان كل قسم أووحدة يتضمن روءوساء وهوءلاء الروءساء مع المدير يمكن أن يمثلوا قيادة جماعية ليس في مستوى ادارى واحد وانما على كافة المستويات الادارية وبالتالى يمكن الوصول الى اتخاذ قرار رشيد.

وتلعب العلاقات الانسانية دور كبير في نجاح القيادة حيث يتعاون الجميع لتحقيق الأهداف المحددة وبذلك يصبح كل فرد داخل الادارة مسئول عنها ممايساعد على البعد عن الأساليب الروتينية في العمل الا أنه ينبغي أن لاتبالغ في صور العلاقات الانسانية حتى لايتسرب اليها عامل المجاملات على حساب العمل.(١)

ومن أهم الوسائل التى تعمل على وجود تلك العلاقات الانسانية هو الاتصال حيث يعرف بأنه " العملية التى تشمل نقل أو توصيل رسالة أو اشارة أو رمز منطوقة أو مكتوبة أو مصورة أو مرمزه من (الرمز) من مصدر معين الى شخص معين أو جماعة بواسطة وسيلة أو اكثر من وسائل الاتصال عبر قنوات محددة " (٢) ويعنى الاتصال في الادارة التربوية نقل وتبادل المعلومات والحقائق التربوية والتعليمية لتحقيق أهداف محددة . وحيث أن الادارة في تعريفها العام ماهى الا مجموعة من العمليات المتكاملة في مستوياتها الادارية الثلاث لتحقيق الاهداف التربوية المنشوده ، وهذه العمليات لاتتم الا بوجود العنصر البشرى الذى يعتبر الدعامة الرئيسية والهامة في الادارة التربوية الذى يتم به تنفيذ الأعمال وبالتالى تحقيق الأهداف .

لذلك فان وجود العنصر البشرى في الادارة يوءدى بالضرورة الى وجود عملية الاتصال لتبادل المعلومات والآراء والتى تعتبر من أهم عوامل نجاح أو فشل الادارة التربوية

---

(١) راجع ، حمدى فوءاد على ، التنظيم والادارة الحديثة " الاصول العلمية والعملية " مكتبة دار النهضة ، بيروت ، ١٩٨١م، ص ٤١

(٢) احمد عبدالباقى بستان ، حسن جميل طه ، مدخل الى الادارة التربوية دار القلم ، الكويت ، ١٤٠٣هـ ، ص ١٠٥

حيث ان وجود الاتصال بالطرق السليمة يتيح الفرصة لتبادل ومناقشة الآراء والمشكلات والخبرات وتوجيه نشاط الافراد العاملين نحو انجاز الاعمال وتحقيق الاهداف .

ويمكن تحديد نوعين من انواع الاتصالات :

١- الاتصالات الرسمية وهي عمليات واساليب الاتصال التى تنقل التعليمات والرغبات بين المستويات الادارية المختلفة .

٢- الاتصالات غير الرسمية وهي التى تعتمد على وجود العلاقات الانسانية بين عناصر الادارة على كافة المستويات الادارية .

وهناك عدة مميزات للاتصال المتبادل سواء ماكان منها رسمي أو غير رسمي بين المستويات الادارية وهي:

١- ان الاتصال المتبادل اكثر فاعليه ودقة من الاتصال وحيد الاتجاه .

٢- في الاتصال المتبادل يميل المستقبل او المستقبلون الى ان يكونوا أكثر اقتناعا بصحة احكامهم وآرائهم .

٣- يضمن الاتصال المتبادل تنمية مشاعر الرضا لدى المستقبلين والمرسلين كما يضمن التقليل من الشعور بالسخط او الاحباط .

وهناك عدة وسائل للاتصال وتبادل المعلومات المتبعه في الادارة التربوية منها :-

* المقابلات الشفهيه .
* الاتصالات المكتوبه وتشمل " القرارات والتعليمات "
* المجالس التربوية .

* اللجان التربوية ٠
* وسائط الاعلام٠[1]

لذا فان الباحثة عمدت الى جمع دراسات سابقة تعرضت للمفاهيم السابقة الذكر والخاصة بالادارة ومن تلك الدراسات التى امكن الحصول عليها في الفترة الزمنية المحدده للبحث مايلي :

١- دراسة علويه معاجينى ٠
٢- دراسة عائشه الحسينى ٠
٣- دراسة فاطمه عريف ٠

اضافة الى الاستعانة ببعض الدوريات والتى عالجت مشكلات عمل المرأه الادارى في المملكة ،ومن ضمن هذه الدراسات التى استعانت بها الباحثة دراسة رسمية خليل وهي خارجة عن الفترة الزمنية للبحث انما تم عرضها للتثبيت من استمرارية المشاكل لفترة سابقة عن فترة البحث الحالى ، والابحاث السابقة ٠

والجدير بالذكر في هذا البحث ان هناك العديد من الدراسات الخاصة بمجال عمل المرأة الادارى والمشكلات التى تواجهها في عملها ويأتي الغرض من عرض هذه الدراسات في هذا المجال بهدف :

١- التعرف على أهم المشكلات التى تواجهها المرأة السعودية

---

(١) راجع ، احمد عبد الباقى بستان ، مرجع سابق ، ص ١١٤ - ١١٨
، محمد منير مرسي ، الادارة التعليمية ، اصولها وتطبيقاتها ،
ط٢ ، عالم الكتب ، القاهرة ، ١٩٧٧هـ ، ص١١١ - ١١٨٠

في عملها الاداري عامة وبصفة خاصة عملها الاداري في المدارس .

٢- التعرف على الحلول المقترحة في تلك الدراسات .

٣- معرفة مدى فعالية تلك الحلول المقترحة على مدى سنوات الدراسات السابقة المختلفة .

٤- الاستفادة من تلك الحلول في اقتراح وضع النموذج التنظيمي الذي تقترحه الباحثة .

دراسة علويه معاجيني :(١)

حول التعرف على بعض مشكلات الادارة المدرسية في المدارس المتوسطة بمنطقة مكة المكرمة حيث قسمت المشكلات الى نوعين :

١- مشكلات خارجية (أي من البيئة الخارجية والمحيطة بالمدرسة) .

٢- مشكلات داخليه (أي من داخل المؤسسة التربوية).

ومن أهم المشكلات الخارجية والتي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية ماتخص الادارة المدرسية والادارة التعليمية حيث ظهر العديد من المشكلات التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس بنسب مختلفة والتي يمكن حصرها فيما يلي :

---

(١) علويه حسن معاجيني ، دراسة تحليلية لبعض مشكلات الادارة المدرسية في المدارس المتوسطة بمنطقة مكة المكرمة ، بحث غير منشور، جزء من متطلبات الماجستير ، كلية التربية ، جامعة أم القرى، مكة المكرمة ، ١٤٠١هـ - ١٤٠٢هـ .

(١) ترى بعض المديرات والمديرون ان الجهات التعليمية لاتوافق على الآراء والمقترحات التى يقدمها بعض المديرين والمديرات •

(٢) قرر بعض المديرين والمديرات ان الادارة التعليمية تطالبهم بتنفيذ اللوائح والقرارات بكل دقة وهذا دليل على استخدام مبدأ المركزية البحته في التعامل مع الادارات المدرسية • وتظهر نسبة ارتفاع تنفيذ القرارات دون مناقشة من قبل مديرات المدراس بنسبة بلغت ٥٠٪ بينما تحصلت نسبة البنين على ٣٠٪ وهذا يدل على تمكن مديرى المدارس من اقناع الجهات المسئولة بوجهات نظرهم بالاضافة الى سهولة تعاملهم مع الجهات المسئولة ، أما بالنسبة للمديرات فنلاحظ أن هناك صعوبة في المناقشة بينهن وبين الجهات المسئولة •

(٣) أفاد بعض المديرين والمديرات انهم يعانون من نقص في وسائل الاتصال بينهم وبين الجهات المسئولة •

(٤) هناك تعثر كبير في المكاتبات والمراسلات بين الادارة الادارة التعليمية والادارة المدرسية مما يوءدى بدوره الى تأخر العملية التربوية والتعليمية •

وظهر ارتفاع النسبة لدى البنات ٣٩٪ بينما ظهر انخفاض في قسم البنين بنسبة ١٧٪ وقد أرجعت الباحثة ذلك الى صعوبة تعامل النساء مع الرجال أو عدم وجود

المراسلين اللذين يقومون بنقل المراسلات والقرارات الى المدارس .

(٥) ان للروتين اثرا كبيرا في تعطيل العملية التربوية وتعطيل الرسائل والمكاتبات وغالبا مما يوءدى ذلك الى نتائج فادحة في تعطيل سير العملية التعليمية على وجهها حيث بلغت النسبة في مدارس البنات ٦١٪ .

وقد كانت مقترحات البحث مايلي :

(١) الاهتمام بالاتصالات الصاعده (من الادارة المدرسية والجهات المسوءلة). وأن يكون هناك اتصال مباشر مع هيئة الادارة التعليمية العليا .

(٢) الحد من الروتين وخاصة في الاعمال الادارية عند تنفيذ اللوائح والقرارات .

(٣) لابد من توفر المرونة عند تنفيذ اللوائح والقرارات .

دراسة عائشة الحسينى :(١)

حول التنمية الادارية للمرأة العاملة في المملكة العربية السعودية على ضوء ماهو واقع وكائن فعلا في مجتمعنا السعودى ذكرت

---

(١) عائشة الحسينى، المرأة والتنمية الادارية فيالمملكة العربية السعودية ، بحث مقدم الىالموءتمر الاقليمى الثانى للمرأة في الخليجوالجزيرة العربية ، الكويت، ٢٨-٣١ مارس ١٩٨١م ، ص ٤٣٠

فيه أهم المجالات التى عملت فيها المرأة السعودية مع نظرة للواقع الفعلى لعمل المرأة وماتقدمة من خدمات من حيث الكم والكيف . وفي رأى عائشة أن عجز المرأة السعودية حتى الآن عن انتشارك في التنمية بما يناسب وزنها العددى وفرص العلم والعمل المتاحة لها يمكن ارجاعه الى :

١- انخفاض الدافعية للعمل عند المرأة السعودية .

٢- نظرة المجتمع المتحفظة تجاه خروج المرأة للعمل .

أما من حيث الكيف فان جميع المجالات التى تساهم المرأة السعودية بالعمل بها وتشرف عليها أما كليا أو جزئيا وجد أنها تعاني نقصا شديدا في الأجهزة الادارية والتدريب عليها كذلك النظم المحاسبيه والمالية ونظم الاشراف الادارى والقانوني بالاضافة الى نظم توصيف الوظائف ويعزو ذلك الى :

١- حداثة عمل المرأة السعودية وعدم توفر الخبرات اللازمة لتحمل أعباء هذه الاعمال خصوصا بعد قرار الدولة بسعودة جميع الوظائف الادارية .

٢- وجود هيئة ادارية عليا من الرجال تشرف على مجالات عمل المرأة ويتم الاتصال بها هاتفيا وتمثل المرجع الرئيسي لهن مثل الرئيس العام لتعليم البنات ومديرى الجامعات وعمداء الكليات ومديرى المستشفيات وهذا يشكل سببا من أسباب عرقلة تقدم العمل الادارى للمرأة .

ولهذا السبب تواجه مجالات عمل المرأة من الناحية الادارية عدة عقبات منها :

أ - الرئيس المسئول لايمكنه تقدير الموقف الذى تواجهه المرأة من صعوبات في تنفيذ بعض اللوائح .

ب - عدم تواجد الرئيس المسئول في مكان العمل لملاحظة ومباشرة جميع الاعمال ممايجعل من الصعوبة بمكان تتبع المشكلات التى تقع أو القيام بالعملية التوجيهيه على الوجه الأكمل.

جـ - عدم تقدير الرئيس المسئوول لظروف المرأة على الرغم من ان ظروفها تختلف عن ظروف الرجل وذلك نظرا لازدواجية دورها في البيت والعمل .

د - اعتماد المرأة على اعمال الرجل التى يقدمها لها من الجهاز الادارى الرئيسى مثل الاعمال المحاسبية والقانونية والمالية مما يجعل المرأة تجهل مثل هذه الأعمال وتظل عالة على الرجل ليوءدى لها هذا الجزء من العمل في جهازها النسائي من دافع الاتكالية.

دراسة رسمية خليل :[1]

وتهدف هذه الدراسة الى التعرف على المشكلات التى تواجه المرأة السعودية في مجال العمل الادارى حيث اختارت الباحثة في بحثها عينة عشوائية مكونة من (٤٦٣) امرأة سعودية في مجال العمل الادارى

---

(١) رسمية على خليل : المرأة والعمل مع الاشارة الى دراسةميدانية لمشكلات المرأة السعودية في العمل الادارى ، بحث مقدم الى مجلة الاقتصاد والادارة ، جامعة الملك عبدالعزيز ، جدة ، العدد التاسع ، رجب ، ١٣٩٩هـ ، ص ٢١٥ .

في جميع القطاعات النسائية بما فيها قطاع التعليم العام بالاضافة الى التفتيش النسوى،وقد أسفر البحث عن عدة نتائج منها :

١- ان المرأة تعمل أكثر من الرجل في العمل المماثل لكي تحظى بالاعتراف والتقدير الاجتماعي .
٢- نجحت في عملها الادارى وزيادة ثقافتها الادارية .
٣- النساء يفضلن العمل تحت رئاسة نساء مثلهن .
٤- تعتقد المرأة أنها اكثر حماسا للعمل الادارى من الرجل

وقد قسمت المشكلات الى نوعين :-

١- مشكلات ادارية وتنظيمية .
٢- مشكلات نفسية واجتماعية .

ومن المشكلات الادارية والتنظيمية :

١- صعوبة التنسيق والاتصال بينها وبين الادارات المساعدة .
٢- أسس التنظيم التى ترسم اكثر ملائمة للرجال منها للنساء .

وقد أورد في الاستفتاء الذى قامت به رسميه خليل آراء ومقترحات منها :-

١- الادارية مقيدة بالروتين مما يعرقل سير العمل في بعض الأحيان.
٢- تحتاج المرأة الادارية الى تفويض السلطة والاقلال من مركزية السلطة حتى تقضى على الروتين .
٣- ضرورة الاستجابة لآراء المديرات(مديرات المدارس)لأن المديرة

أكثر معرفة بأحوال الطالبات لاحتكاكها اليومي بهن اكثر من الادارة العامة في الرئاسة العامة لتعليم البنات .

٤- عدم استقلال الادارة النسائية كلية عن الرجال مما يؤدي الى صعوبة الاتصال بين الرؤساء من الرجال والمرؤوسين من النساء .

دراسة فاطمة عريف :(١)

عن المشكلات التي تعاني منها ادارات المدارس الثانوية بمكة المكرمه وقد توصلت الباحثة من خلال دراستها الميدانية والنظرية الى نتائج عديدة منها :-

(١) أن هناك تأخيرا في وصول بعض الكتب مع بداية العام الدراسي تعاني منه جميع المدارس ومرجع ذلك عدم وجود تنسيق بين الرئاسة والمدارس .

(٢) هناك سوء تنظيم في المدارس في توزيع الوسائل التعليمية من قبل الرئاسة العامة لتعليم البنات .

---

(١) فاطمه عبدالله عريف ، مشكلات الادارة في المرحلة الثانوية ، بحث غير منشور ، جزء من متطلبات الماجستير ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، ١٤٠٠هـ .

(٣) يعتبر الهاتف أهم وسيلة من وسائل الاتصال بالنسبة لوضع مدارسنا وبالرغم من هذا هناك مدارس لايوجد بها هاتف .

(٤) هناك تقصير من جانب الرئاسة يتمثل في عدم تأمين وسيلة مواصلات خاصة بالمراسل لايصال البريد المدرسي .

(٥) توجد صعوبة في الاتصال بالمسئونين من الرجال وخاصة الاتصالات التى تحتاج الى المقابله وجها لوجه .

(٦) اختلفت الآراء بالنسبة لمدى تجاوب المسئونين مع المديرات ولكن الارجح ان التجاوب يتم بعد التعقيب المستمر .

(٧) عند أخذ أى معلومات عن المدرسة تعتمد المشرقة* على أقوال المديرة دون تكليف نفسها بالبحث والتقصى عن الحقائق .

(٨) ان سوء التخطيط والتوزيع من قبل الرئاسة العامة لتعليم البنات ساهم في زيادة حدة مشكلة النقص في معلمات بعض التخصصات بالاضافة الى استغلال بعض المديرات للمعلمات في الاعمال الادارية لسد النقص في عدد الاداريات .

---

* يقصد بالمشرفة الموجهه .

ومن ضمن مقترحات هذا البحث انشاء فرع نسائي للرئاسة العامة لتعليم البنات . وبالاضافة لماسبق ذكره تناولت جريدة عكاظ في لقاء مع عميدة كلية البنات بجدة - فائزه الدباغ -[1] أهم مشكلات المرأة العاملة حيث أوضحت فيه أنه بالرغم من نزول المرأة الى ميدان العمل منذ أكثر من عشرين عاما وحصولها على شهادات عليا الا أنها مازالت محرومة من بعض الصلاحيات التى تتيح لها ان تتحرك في ميدانها وتطور في عملها وتعالج المشكلات وتمارس الحلول حيث آن المسئوليات والقرارات والخطط والحلول تأتي من الجهاز الرجالى الذى يشرف دائما على عمل المرأة وهو الذى يقرر ويبث بينما النساء يعشن المشاكل ويتلمسن الحلول ممايشعرهن في كثير من المواقف انهن محرومات من اتخاذ القرار .

وقد استطردت فائزه الدباغ ان هذا النظام الذى يسير في ظله عمل المرأة وهو العمل والمواجهة للنساء والاشراف للرجال يعوق العمل ويشتت الجهد ويبطىء التطور بالاضافة الى ان المرأة العاملة تعاني من عدم المرونة من بعض المسئوليات البعيدين عن المواجهة والعيش وسط المشكلات وعدم الاخذ بمقترحات وآراء النساء العاملات بالرغم من انها مبنية على الخبرة والتجربة الفعلية .

وقد أوردت هيا المنيع[2] في مقالة لها عن ضرورة تحويل

---

(١) فائزه الدباغ ، أهم مشاكل المرأة العاملة ، لقاء في جريدة عكاظ ، العدد ٦٣٣٣ ، الاحد ٣ محرم ، ١٤٠٤هـ ، ص ١٧ .

(٢) هيا المنيع ، في ضوء التنظيمات الجديدة للرئاسة العامة لتعليم البنات ، مقالة فيجريدة الرياض ، ٦١٠٨ ، جمادى الاخرة ، ١٤٠٥هـ ، ص ٩ .

ادارة تعليم المنطقه الى كوادر نسائية على ان يبقى البعض الآخر من ادارات تعليم المنطقةكما هو عليه مثل الادارة الهندسيهوالمشاريع وما الى ذلك من الادارات الاخرى التى لايستطيع القيام بها الا الرجال أما الادارات الاخرى فيتم تحويلها الى كوادر نسائية ليس لان هناك اعدادا من النساء القادرات على العطاء في هذا المجال بل أن هناك حاجة ملحة لتطوير تعليم البنات عن طريق النساء .

يتضح من خلال العرض السابق أن الواقع الادارى الذى تعايشه المرأة السعودية في مجال العمل الادارى عامة ومجال التعليم بصفة خاصة تميزه بالانفصال الادارى بين الادارة الوسطى التى تمثلها هيئة من الرجال بالاضافة الى الادارة العليا بينما تمثل الادارات التنفيذية (المدارس) هيئة من النساء . أدى ذلك الى ظهور العديد من المشكلات التى تواجهها المرأة السعودية في عملها الادارى الحالى منها مايتصل بقضية التنظيم وبصعوبة الاتصال وعدم التنسيق الجيد بين الادارتين وذلك لبعد الادارات التنفيذية عن الادارة المخططة وعدم الوقوف على الواقع الفعلى للعمل وهذا ما أظهرته نتائج الدراسات السابقة .

وتعتبر هذه المشكلات في مجموعها احدى الدعامات الرئيسية التى تستند عليها الدراسة الحالية والممثلة في اقتراح النموذج التنظيمى الادارى لادارة تعليم المنطقة والذى تأمل فيه الباحثة ان يسهم في القضاء على هذه المشكلات حيث ان العاملات في الادارة النسائية التعليميه المقترحة يمكنهن تحديد الصعوبات و المشكلات

التى تواجهها مديرات المدارس وذلك للاتصال المباشر بين الادارتين ووقوف المسئولات عن الادارة التعليمية عن كثب امام الواقع الحالى ومتابعة كل مايتم في الادارات المدرسية اضافة انه لسهولة الاتصال - كما سبق ان ذكر - دوره في سرعة تنفيذ الاعمال وتلبية الاحتياجات المدرسية الذى يوءدى بدوره الى تحقيق الاهداف التربوية والتعليمية باعتبارها الجهة المسئولة عن تنفيذ برامج وخطط الادارات التعليمية والتى هى جزء منها.

.. ..

الفصل الثالث

نماذج من الادارات النسائية المستقلة

بعد استعراض أهم المشكلات التى تواجه الادارات المدرسية مع ادارة تعليم المنطقة والمشكلات التى تواجه الادارات المدرسية مع ادارة تعليم المنطقة والمشكلات التى تواجه عمل المرأة الادارى فى المملكة العربية السعودية ، فان هذا الفصل يختص بدراسة نماذج من الادارات النسائية المستقلة اداريا عن ادارة الرجال ، بالرغم من الاختلاف بين الادارة التعليمية ـ من حيث كونها ادارة تربوية والادارتين المستعان بها وهى :

أولا : ادارة فرع البنك الاهلى التجارى ـ فرع السيدات بجده .

ثانيا: ادارة مستشفى الدكتورة صديقه بجده .

الا ان الباحثة هدفت من ذلك التعرف على قدرة المرأة على ادارة موءسسات تربوية منفصلة انفصالا جزئيا عن ادارة ـ الرجال ـ وتوسيع دائرة عمل المرأة فى التعليم والذى يعتبر من أنسب القطاعات التى تعمل فيها المرأة مع عدم الغاء دور الرجل فى هذا القطاع .

هذا بالاضافة الى أن كلا من ادارة فرع البنك الاهلى ، وادارة مستشفى الدكتورة صديقه تمثلها ادارة عليا من الرجال اضافة الى القطاع الذى تتبعه هاتين الادارتين ، الا ان الادارات التنفيذية هى ادارات نسائية .

وبذلك يتضح أن الاستعانة بهاتين الادارتين فى هذه الدراسة ما هى الاستشهاد بانه لايمكن للمرأة مزاولة جميع الاعمال بعيدا عن مساهمة ـ الرجل ـ فيها وذلك نظرا لوضع المرأة فى المجتمعات المسلمة ٠

وهذا ماسعت اليه الباحثة فى جعل جزء من الاعمال الادارية فى ادارة تعليم البنات ـ الادارة الوسطى ـ ادارة نسائية بينما يظل الجزء الاخر يقوم به ـ الرجال ـ أضافة الى الادارة العليا فى الرياض ٠

أما الجزء الثانى من هذا الفصل فهو يهتم بدراسة مكتب التوجيه التربوى بمكة المكرمة باعتباره حلقة الوصل بين أدارة المدارس وادارة تعليم المنطقة وبالتالى التعرف على أهم الاسباب وراء المشكلات التى تعانيها ادارات المدارس مع ادارة تعليم المنطقة من وجهة نظر الموجهات الاداريات فى مكتب التوجية التربوى ٠

<u>أولا : ادارة فرع البنك الاهلى التجارى ـ فرع السيدات ـ جدة ٠</u>

من مراجعة فرع البنك الاهلى التجارى للسيدات بجدة كنموذج لاحد الادارات النسائية فى المملكة العربية السعودية حيث كان الهدف الرئيسى الذى من أجلة تم تخصيص فرعين من فروع البنك فى كل من الرياض وجدة لخدمة المرأة مصرفيا يتضح أن ذلك يرجع الى :ـ

(١) وجود العناصر النسائية المتعلمة التى يمكن تدريبها للقيام باداء الخدمات المصرفية ٠

(٢) تنميــة استثمار المرأة لاموالهـا ومدخراتها .

(٣) وجود نسبة من النساء السعوديات اللاتى يرغبن فى الحصـول على الخدمات المصرفية من فروع الرجال .

(٤) ممارسة المرأة لبعض الاعمال التجارية مثل بيع وشراء الاسهـم

(٥) تجنب مزاحمة المرأة لصفوف الرجال والوقوف فى انتظـار دورهـا لتحصل على الخدمة البنكية المطلوبة.[1]

كل هذه العوامل ساعدت علـى تبنـى فكـرة انشاء فروع نسائيـة للبنك الاهلى التجارى والتـى تعتبـر فروعـا متكاملـة مثل أى فـرع من فروع الرجال لهـا ميزانياتهـا وحساباتهـا وتودى خدمات كاملـة سواء مباشرة بواسطتها او بالتكامل عن طريق شبكة فروع البنك الاهلـى الاخرى .

والفروع النسائيـة ادارات متصلة بالتسلسل الادارى الموجـود في البنك حيث أن الهيكل التنظيمـى في اطاره العـام يتكون من :-

(١) الاداراة العليـا : اللجنـة الادارية ونواب المديرالعام .

(٢) الادارة الوسطـى : مساعدى المديـر العام ومساعدى نـواب المدير العام ومديرى الادارات .

---

(١) البنك الاهلى التجارى ، ادارة العلاقات العامة ، الرياض .

٣- الادارة التنفيذية : مدراء الفروع ورؤساء الاقسام .

وتتميز ادارة فروع السيدات كاحد الادارات التنفيذية بتقديم خدمات سبق تحديدها ودراستها وتخطيطها ووضع الضوابط لها من قبل الادارة العليا وهي موحده لجميع الفروع بما فيها فروع السيدات مع اختلاف نوع الخدمات التى يقدمها الفرع باختلاف حجمة،كل هذا وضع صلاحيات مقننه لسير العمل في ادارة الفرع لايمكن تجاوزها الا بالرجوع الى الادارة الاقليمية التابع لها الفرع . وهذه الصلاحيات الموزعة على الافراد العاملين به تمكن كل فرد من اداء الواجبات الموكولة اليه وفقا للائحة داخليه تنظمها مديرة الفرع حسب احتياجات كل قسم من الموظفات .

ولصغر حجم فروع السيدات وقلة عدد المرؤوسات ومحدودية العمليات التى يقدمها الفرع أدى ذلك الى تمركز عمليات اصدار التعليمات والقرارات والاشراف والرقابة على اداره الفرع في يد المديرة التى يتم اتصالها بالادارة الاقليمية التابع لها الفرع وهي حلقة الاتصال بين الادارة الاقليمية وادارة الفرع حيث تعطى التعليمات من الادارة العليا الى الادارة الاقليمية الى ادارة الفرع وتستلم الاجابات في شكلمكتوب سواء في خطابات أو برقيات او تلكسات أو على اجهزة نقل الخطابات المكتوبة (الفاكسملي).

الا أنه في حالات استثنائية يتم اتصال ادارة الفرع بالادارة العليا تحت اشعار الادارة الاقليمية مما يسهم في وجود سلسلة من الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين ويرجع عدم توفر الاتصال

المباشر في صورة اجتماعات الى الاطار الاسلامي الذى يحكم عمل المـــرأة الا أن تعدد صور الاتصال والتجاوب السريع بين الادارات التنفيذيـــة والاقليمية واستقلال ادارة الفرع بادارتها اسهم في التغلب على هـــذا الامر.

وهناك شبكة من الاتصالات التصاعدية والتنازلية بين الرئيسات في الفرع ومرؤوساتهن وبين مديرة الفرع وهذه الاتصالات المباشرة تسهم في سرعة انجاز الاعمال لممارسة صور عديدة من الاتصال.*

ويتضح من خلال الهيكل التنظيمى(شكل رقم١) المرفـــق لادارة البنك انه يمثل أحد نماذج التنظيم الرأسي والذى تعتبر فيـــه مديرة الفرع هي المسئولة المباشرة عن جميع العمليات التى تتـــم داخل الفرع بينما تختص رئيسة كل قسم بالاشراف على نوع محدد مـــن الخدمات التى يقدمها الفرع منها ماهو ادارى ومنها ماهو محاسبي ممـــا يعمل على تحرك السلطة رأسيا من أعلى التنظيم الى ادناه الذى يــؤدى بدوره الى حصر السلطات بأنواعها في يد المديرة بينما يتيح لهـــا الاشراف الكامل على كافة الاعمال .

---

* مقابلة شخصية مع مديرة فرع البنك الاهلى للسيدات بجدة في يـــوم السبت تاريخ ١٥-٢-١٤٠٦هـ .

ايضا : معلومات تم الحصول عليها من ادارة العلاقات العامـــة ، البنك الاهلى التجارى ، الرياض .



شكل رقم (١)

الهيكل التنظيمى لادارة فرع البنك الاهلى التجارى" فرع السيدات "

مديرة الفرع

رئيسة الفرع

امينة الصندوق

مسئوولة ح/التسويه/المطابقات

رئيسة قسم المحاسبة

صرافه (١)

(٢)

(٣)

مشغلة كمبوتر (١)

(٢)

كاتبة شيكات حوالات

كاتبة ارشيف مستودع

كاتبه مقبولهاتفي ودائع

كاتبه فتح حسابات واستقبال

المصدر : الاداره العامة ، البنك الاهلى التجارى، جدة .

ويعتبر هذا التنظيم من أنسب انواع التنظيمات الملائمة لادارة هذا الفرع لما يحققه من وحدة السلطة الآمرة حيث جميع موظفات الفرع يتلقين التعليمات والاوامر من رئيسة واحده وهي مديرة الفرع وبذلك لايسأل الشخص الا عن عمله وآعمال تابعيه فقط .

وبذا يعتبر الهيكل التنظيمى لفرع السيدات احد الهياكل التنظيمية النسائية التى اتاحت للمرأة ممارسة جميع النشاطات الادارية مستقلة استقلالا كاملا عن اقسام الرجال .

ثانيا : ادارة مستشفى الدكتورة /صديقه كمال باشا بجدة :

تمثل تجربة مستشفي الدكتورة صديقة بجدة لامراض النساء والولادة مثالا آخر لاحد الادارات النسائية المتكاملة اداريا والتى انشئت لتقديم الخدمات الصحية للمرأة في عالم منفصل عن الرجل والهدف من انشاء هذه المستشفى كما ذكرت مديرة المستشفى (الدكتورة صديقة) في مقابلة شخصية معها.*

١- رغبة وارتياح المرأة في العلاج من قبل طبيبات من النساء وخاصة في مجال تخصص امراض النساء والولادة .

٢- تسهيل حصول المرأة على كافة الخدمات الصحية دون حاجة الى مرافقة رجل حيث تلقى جميع الخدمات من قبل سيدات .

---

* مقابلة شخصية مع مديرة المستشفى الدكتورة صديقة كمال باشا بجدة في مقر المستشفى في يوم السبت بتاريخ ١٥-٢-١٤٠٦هـ .

ولاتختص المستشفي بمعالجة امراض النساء والولادة في عيادات خارجية بل آيضا في اقسام داخلية - مرفى منومين - بالاضافة الى عيادات طب الاسنان .

ولتعدد احتياجات المستشفى من معدات طبيه واجهزة ومواد غذائيه والتعاقد مع الشركات والتعامل مع السفارات فقد تم اسناد تنفيذ هذه الاعمال الى المدير العام للاعمال الخارجية حيث له من السلطات والصلاحيات مايساعده على اجرائها ويتم تخطيط وتنفيذ هذه الاعمال تحت اشراف ورقابة مديرة المستشفى وذلك بما يتفق مع القيم الدينية والاجتماعية التى تحكم ممارسة المرأة السعودية لمثل هذه الاعمال والتى تتطلب الاختلاط بالرجال .

وتتضح المستويات الادارية لادارة المستشفي من مراجعة الهيكل التنظيمى (شكل - ٢) كالتالي :

١- الادارة العليا	مديرة المستشفى والمدير العام
٢- الادارة الوسطي	رئيسات الاقسام والعيادات
٣- الادارة التنفيذيه	موظفات وموظفي المستشفي

وتختص مديرة المستشفى بالاشراف والرقابة على جميع الاعمال الادارية والفنية بالاضافة الى عملها كطبيبة معالجة .

ولتعدد النشاطات الادارية والفنية التى تمارسها ادارة المستشفي وعدم امكانية مديرة المستشفى من الاشراف على جميع موظفات المستشفي فقد قسمت النشاطات الى وحدات ادارية تختص كل وحدة بنشاط وظيفي

محدد مما يوءدى الى ارتفاع مستوى الكفاية في اداء الاعمال.ويمتاز هذا التنظيم بأنه يتيح فرصا للتوسع في العمل ويشجع على تحقيق التعاون بين العاملات في الجهاز الادارى الواحد.

وهناك توازن بين عدد المستويات الادارية ونطاق الاشراف ممايسهل المراقبة والاشراف على جميع الوحدات الادارية التى تختص بادارتها رئيسات مختصات بحيث يصبح جميع رئيسات الادارات مسئوولات امام مديرة المستشفى عن جميع الاعمال التى تنفذها الوحدات الادارية بينما كل موظفة من موظفات الوحدات الادارية تصبح مسئوولة امام رئيسة الوحدة التابعة لها عن جميع الاعمال التى تقوم بها ممايساعد على تدرج المسئولية في مستويات الادارة الذى يوءدى بدوره الى تقارب المستويات بحيث يسهل تبادل الآراء والمقترحات وانسياب الاوامر وتدفقها من اعلى المستويات الادارية الى ادناها وتحقيق الاهداف نتيجة لوحدة القياده.حيث جميع المستويات الادارية تتلقى التعليمات والاوامر من مديرة المستشفى . ولضمان السرعة في انجاز الاعمال فقد فوضت مديرة المستشفى بعضا من السلطات الى رئيسات الوحدات الادارية لانجاز بعض الاعمال على ان تخضع هذه السلطة الى الرقابة المباشرة من مديرة المستشفى ممايتيح لها التفرغ للاعمال الفنية ومتابعتها.

ويتميز التنظيم بوجود وسائل مختلفة من الاتصالات المباشرة التصاعدية والتنازلية بين مديرة المستشفي وجميع الوحدات الادارية وتتمثل هذه الاتصالات في وسائل عديدة منها الكتابية وعن طريق استخدام الهاتف والاجتماعات الدورية التى تعقدها مديرة المستشفي والتى تعتبر من انجح وسائل الاتصال لما لها من دور كبير في تبادل

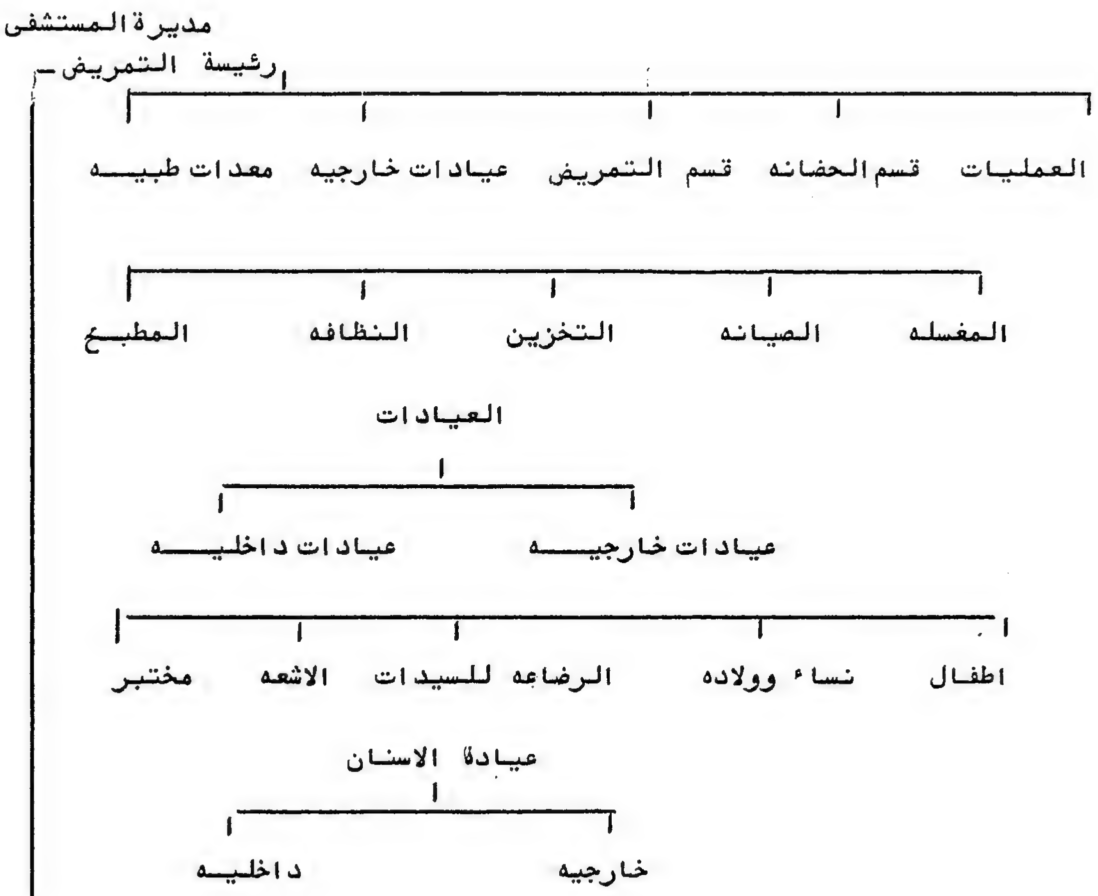
الآراء والمناقشة الذى يوفر الكثير من الوقت والجهد .

ولرئيسات الوحدات الادارية دور في عملية اتخاذ القـــــرارات وتنفيذ الخطط حيث تعرض جميع الوحدات الادارية المقترحات والآراء والخطط المراد تنفيذها الى الادارة العليا في الاجتماعات .

.. ..

شكل رقم (٢)

الهيكل التنظيمى لمستشفى الدكتوره صديقه (بجدة).



المصدر : الادارة العامه/مستشفى الدكتوره صديقة بجده

ثالثا : مكتب التوجيه التربوى بالرئاسة العامة لتعليم البنات بمنطقة مكة المكرمة :

يقصد بالتوجيه التربوى " المجهود التربوى الذى يبذل لتنسيق وتوجيه النمو التربوى المستمر للعاملات في ميدان التربية والتعليم فرادى وجماعات وذلك لكي يفهمن وظائف التعليم فهما أحسن ويوءدينها بصورة اكثر فاعلية لكي يتمكن من التغلب على المشكلات التى تعترض عملهن ".(١)

وتختص مكاتب التوجيه التربوى في المناطق التعليمية بمسئوليات مختلفة :ـ

١ـ معاونة الهيئة التعليمية بالمدارس على الالمام بكل مايتصل بجوانب العملية التربوية من اهداف ومناهج وانشطة ومايستلزم بذلك من أساليب التنفيذ.

٢ـ تتبع التنفيذ للتعرف على مدى سلامته وكذلك على المشكلات التى تعترضه لايجاد الحلول المناسبة لمواجهتها.

٣ـ تقويم جهد المعلمات في المدارس والأخذ بأيديهن نحو الاتجاه السليم للوصول بهن الى مستوى الكفاية العلمي والتربوى المطلوب.

---

(١) الرئاسة العامة لتعليم البنات ، دليل العمل في مكاتب التوجيه التربوى بالمناطق التعليمية ، ادارة التوجية التربوى ، المملكة العربية السعودية ، ١٣٩٩هـ ، ١٤٠٠هـ ، ص ٢٤.

٤- الاطمئنان على نمو الطالبات في الاتجاه المطلوب والتوجيه لوضع الخطط المناسبة لمعالجة حالات التخلف الدراسي وانقطاع الطالبات عن الدراسة ورعاية حالات التفوق الدراسي والفني والاجتماعي ٠

٥- تقويم الامكانيات المادية من تجهيزات ووسائل تخدم المواد الدراسية بقصد الوقوف على مدى ملائمتها والعمل على تحسينها ويركز بصفة خاصة على مبنى المدرسة ومدى صلاحيته لاستقرار المدرسة فيه ٠

٦- مشاركة مديرات المدارس في تعبئة بطاقات التقارير السريه التى تخص منسوبات المدارس وتسجيل مايتعلق بهن من مرئيات٠

٧- تزويد الاجهزة المعنية بالرئاسة والمناطق التعليمية بما يلزمها من تقارير وبيانات واحصاءات عن مجالات العمل التربوى بالمدارس ٠ (١)

ويختلف تنظيم مكاتب التوجيه التربوى في المناطق التعليمية وفقا لكبر المنطقة التعليمية وعدد المدارس التابعة لها في جميع مراحل التعليم ٠

ويتضح من خلال مسوءوليات مكتب التوجيه التى سبق ذكرها تحدد مهامة في عملية التوجيه والاشراف على العملية التربوية داخل

---

(١) الرئاسة العامة لتعليم البنات ، دليل العمل في مكاتب التوجيه التربوى ، مرجع سابق ، ص ١٨٠

المدارس ورفع تقارير بذلك الى مديرة المكتب والتى (بناء عليها) يتم تقويم مديرة المدرسة اما المعلمات فيتم تقويمهن بناء علي آراء موجهات المادة ومديرة المدرسة .

ويتم التوجيه من قبل الموجهات الاداريات وموجهات المواد وفقا لخطة تعدها مديرة المكتب وبالتالى يتم رفع النتائج الى الادارة التعليمية للمنطقة .

وبذلك تنحصر مهام المكتب في عملية توجيه الادارات المدرسية ، اما فيما يتصل بنواحي العملية التعليمية في الادارات المدرسية فيتم اتصالها باقسام الادارة التعليمية للمنطقة وفقا لنوع الاحتياجات مع اطلاع الموجهه الادارية بذلك احيانا .

وفي استطلاع اجرته الباحثة الحاليه (انظر ملحق رقم ١) مع الموجهات الاداريات بمكتب التوجيه التربوى عن أهم الاسباب وراء ظهور العديد من المشكلات بين الادارات المدرسية وادارة تعليم المنطقة بالرغم من آن التنظيم الحالى لادارة التعليم يعتبر مكتب التوجيه التربوى هو حلقة الاتصال بين الادارات المدرسية وادارة تعليم المنطقة اتضح ان هناك جملة آسباب منها :-

١- الروتين غير المطور في الحصول على احتياجات المدرسة حيث تعد خطابات بالاحتياجات الى ادارة تعليم المنطقة ويعقب على ذلك بالاتصالات الهاتفيه بالاضافة الى تكرر نفس الخطابات ومرورها بعدة اقسام الى ان يتم انجازها .

٢- البطء في تنفيذ الاعمال من قبل ادارة تعليم المنطقة ويرجع ذلك الى :-

أ - الروتين كما سبق ان ذكر.

ب - احتياجات المدارس قد تكون اكبر مماهو موجود.

جـ - سوء التخطيط والتنسيق في الادارة التعليمية للمنطقة حيث يتم فتح مدارس وفصول دراسية جديدة دون توفير احتياجاتها واعدادها من قبل .

د - عدم تحمل المسئولية في اقسام الادارة التعليمية فكثيرا ماتفقد الخطابات المرسلة من قبل المدارس او قد يتم تحويلها من قسم الى آخر دون اى علاقه .

هـ - عدم معايشة الادارة التعليمية للواقع المدرسي والمشكلات التى تعانيها المدارس مما يؤدى الى تأخر تنفيذ الاعمال .

٣- عدم اعطاء الصلاحيات الكافية للعاملات في مكتب التوجيه التربوى لممارسة تنفيذ بعض الاعمال دون الرجوع الى ادارة تعليم المنطقة .

٤- عدم اشراك الموجهات في اتخاذ القرارات الصادرة من الادارة التعليمية وان أخذ برأيهن فلا يوضع موضع التنفيذ غالبا.

٥- التضارب في اتخاذ القرارات بين الادارة التعليمية وادارة مكتب التوجيه نتيجة عدم التنسيق الجيد بين الادارتين

٦- عدم الاعتماد على التقارير التى تعدها الموجهه الاداريـة عن المدرسة .

٧- انفصال الادارات وبعد مواقعها يوءدى الى عدم التجاوب السريع .

من هذا كله يتضح انه بالرغم من وجود مكتب التوجيه التربوى كحلقة اتصال بين الادارات المدرسية والادارة التعليمية الا ان ذلك لم يسهم في القضاء على ظهور المشكلات التى سبق تحديدها وترجع الباحثة ذلك الى الانفصال الادارى بين الادارة التعليمية ومكتب التوجيه التربوى وهو ماتعانيه الادارات المدرسية مع الادارة التعليمية في ظل الوضع الحالى . اضافة الى ان مكتب التوجيه التربوى يمثل المستوى الادارى التنفيذى للادارة الوسطى في المستويات الادارية لادارة التعليم ، مما يجعل مهامه الاساسية تقتصر على عملية التنفيذ والمتابعة لما تصدره ادارة المنطقة التعليمية - الادارة الوسطى - من قرارات .

وعلى ضوء ماتقدم من عرض لنماذج الادارات النسائية القائمة يمكن الاستفادة من التنظيم الادارى لفرع البنك النسائي ومستشفي الدكتورة/ صديقة النسائية كنموذجين ناجحين اثبتت فيهما المرأة قدرتها على ادارة الادارات المنفصلة عن - الرجال - في انشاء الادارة التعليمية المقترحة مماسيسهم كثيرا في القضاء على معظم هذه المشاكل ولما يحققه من امكانية الاتصال المباشر بصورة المختلفة بين الادارتين للوقوف على واقع المشكلات التى تواجهها الادارة التنفيذية (الادارات المدرسية) وبالتالي القضاء على الروتين الممل في الحصول على احتياجات المدارس .

.. ..

الفصل الرابع

دراسة التنظيم الاداري المقترح لادارة تعليم البنات بمنطقة مكة المكرمة

يعتبر التنظيم من أهم الوظائف الاساسية في الادارة وهو عنصر من عناصرها الذى يبين ويمكن كل فرد من القيام بالواجبات المفروضة عليه ويعرفه بسلطاته ومسئولياته التى لايجوز له تجاوزها، ويعرف التنظيم من قبل علماء الادارة بأنه " تحديد المسئوليات والسلطات والعلاقات بين الأشخاص في الجهد الجماعى بقصد تحقيق اهداف محددة "[١] ويعرف على أنه " تحديد الاعمال وتوزيعها على الأفراد في سبيل الوصول الى الهدف "[٢] وكذلك يعرف على أنه " عمل اجتماعى مستمر يتم عن وعي وادراك لتنسيق أوجه النشاط البشرى في مجال معين من أجل تحقيق هدف متفق عليه ".[٣]

وتتفق معظم تعاريف التنظيم على أنها تحديد للأهداف ، ومن

---

(١) سيد هوارى ، الادارة الاصول والأسس العلمية ، الطبعة الخامسة ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٧٣م ، (١٣٨٤هـ)، ص ٢٥٩.

(٢) محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والاساليب ، الطبعة السادسة ، دار الشروق ، جدة ، ١٩٨٤م ، ص ١٤٨.

(٣) محمود عساف ، أصول الادارة ، مكتبة لطفي ، القاهرة ، ١٩٨٢م ، ص ٣١٥ .

ثم توزيع الاعمال على الافراد وفقا لنموذج معين بحيث تتضح خطـــوط السلطة والمسئولية والعلاقة بين الافراد والمستويات الادارية المختلفة مما يساعد على انجاز الاعمال وفقا للاهداف المحدده . ويتم التنظيـم على مرحلتين أساسيتين :-

المرحلة الأولي:

وهي تحديد الهيكل التنظيمى للمنطقة وفقا لاحد الانمــاط التنظيمية حيث يتم تحديد اوجه العمل التى ينبغى ان تمارسهـــا المنظمة من أجل تحقيق الاهداف المحددة في أقسام أووحدات اداريـــة يتم فيها تحديد السلطات والمسئوليات وتوزيعها وكيفية سير العمـــل وعلاقاتالوحدات أو الاقسام الادارية ببعضها. وهذه المرحلة اطلــق عليها سيد هوارى في كتابه [1] المرحلة الميكانيكية .

المرحلة الثانية :

وفيها يتم توزيع العناصر البشرية على اوجه العمـــل ليقوم كل فرد بتنفيذ الاعمال المطلوبة وفقا لأهداف كل قســم او وحدة ادارية مع توزيع السلطات والصلاحيات على العاملين وتحديد خط اتصال الرؤوساء بالمرؤوسين والى من ينبغي ان ترفع اليــه الأعمال ومن يتولى عملية الاشراف والرقابة وهذه المرحلة أطلــق

---

(١) راجع ، سيد هوارى ، الادارة الاصول والاسس العلميه ، مرجع سابق ، ص ٢٦٠ .

عليها سيد هوارى [١] في كتابه المرحلة الديناميكية للتنظيم ٠

وقد حدد علماء التنظيم والادارة عدة انماط للتنظيم هي :

١- التنظيم الرأسي : ويتميز هذا النوع من التنظيم بتمركز السلطة في الادارة العليا وتحركها رأسيا من اعلى التنظيم الى قاعدته بشكل مباشر ويتحقق في هذا النوع من التنظيم وحدة السلطة حيث يتلقى الافراد أوامرهم من شخص واحد هو الرئيس ٠ ويربط المستويات الادارية ببعضها في هذا التنظيم علاقات رأسية الا أنه يعاب على هذا النوع من التنظيم اغفاله للتخصص في تقسيم الاعمال ويحمل المدير مسئوليات قد تفوق قدراته وتشغل معظم وقته في الامور الرئيسية والثانوية ويسمح له بالتدخل في كافة الأمور ٠

٢- التنظيم الوظيفي : ويتحقق في هذا النوع من التنظيم مبدأ التخصص في العمل حيث يتم تقسيم الاعمال الى وحدات ادارية تختص بنشاط وظيفى محدد ممايحقق فعالية الاشراف والرقابة نتيجة لتحديد السلطات والمسئوليات حيث يصبح كل رئيس وحدة اداريه مسئول عنها وعن اعمال تابعيه ٠ الا انه في حالة تعدد المستويات الادارية قد يصعب تحديد السلطات والمسئوليات لتداخل نطاق الاشرافه

٣- التنظيم الرأسي الوظيفي : ويجمع هذا النوع من التنظيم بين مزايا التنظيم الرأسي والوظيفى ويستعان في هذا

---

(١) راجع ، سيد هوارى ، المرجع السابق ٠ ص ٢٦٠ ٠

النوع من التنظيم بالاستشارين والفنيين في تقديم النصح والمشورة دون امتلاكهم لأى سلطة بل يخضعون لأوامر روؤسائهم.

٤- التنظيم مع استخدام اللجان الفنيه : ويستعان في هذا النوع من التنظيم بمجموعة من الخبراء والمستشارين لتقديم النصح والمشورة على شكل لجان متخصصة.

ومن خلال أحد هذه الانماط التنظيمية يتم تحديد النشاطات المطلوبة من الافراد وتحدد بالتالى خطوط السلطة والمسئولية الا انه قد تظهر آمور لم يخطط لها عند التنظيم ولكنها ظهرت نتيجة لوجود جماعة من الافراد قد لاتكون بينهم أى علاقات شخصية أو مهنية بل ظهرت نتيجة لوجودهم فيمنظمة واحدة أو منظمات مختلفةوهذا مايسمى بالتنظيم غير الرسمي حيث يقول هومانز- كما ذكر في كتابمدنى علاقي -"ان السلوك الادارى يتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي : النشاطات ، التفاعلات ، والعواطف " (١) ومنخلال التنظيم الرسمي يمكن تحديد النشاطات والتفاعلات التى يجب انتتم لتحقيق الانشطة المطلوبة الا انه نجد ظهور آمور لم يخطط لها عند بناء التنظيم الرسمي وهو ماسماها هومانز العواطف،وهي ماتسمى بالتنظيم غير الرسمى والمبنى على نظرية العلاقات الانسانية " والتى تبنى نظريتها للتنظيم من خلال

---

(١) مدنى عبد القادر علاقي ، دراسة تحليليه للوظائف والقرارات الادارية ، مكتبة تهامه ، جدة ، ١٤٠١هـ ، ص ٣٢٦ .

اهتمامها بسلوك المرؤوسين واتجاهاتهم النفسية كبشر وادراكهـا لأهمية اشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية مما يحفزهم على تقديـم انتاجية عاليه ... ولذلك فهي تؤكد ان الاهتمام بالعلاقـات الانسانية في مجال الادارة يمثل احد المقومات الأساسية لنجاح القادة الاداريين." (١) ومن أهم انصار هذه النظرية جميس كوبر حيث يقـول " ان العلاقات الانسانية يجب أن تنظر الى الفرد على أنه انسـان هادف له عقل ووجدان وله متطلبات مادية وحاجات اولية يريـد اشباعها ومستوى اجتماعى معين يسعى اليه ولذلك يجب العمل علـى تحقيق متطلبات الفرد بالقدر الذى يضمن احسن انتاج للعامـل في ذات الظروف الخاصة بالعمل والمنظمة التى يعمل فيها". (٢)

لذا لابد من توافق التنظيم الرسمي مع التنظيم غيـر الرسمي لتحقيق أهداف المنظمة لعدم قدرة التنظيم الرسمى علـى تحقيق كل الأهداف دون التنظيم غير الرسمي .

ويتسنى للباحثة دراسة اعراض التنظيم السيء والحـالات التى تتطلب اعادة التنظيم كمدخل لدراسة التنظيم الادارى الحالـى ومحاولة اعادة تنظيمه بما يحقق الاهداف التربوية.

---

(١) نواف كنعان ، القيادة الادارية ، الطبعة الثانية، دار العلوم للطباعة والنشر ، الرياض ، ١٩٨٢م، ص ٦٦.

(٢) احمد الصباب ، مبادىء الادارة ، الجزء الثانى ، دار عكـاظ للطباعة والنشر ، جدة ، ١٤٠٠هـ، ص ٦٢ .

ذلك لان التنظيم ماهو الا وسيلة من الوسائل التى تستخدمها الادارة لتحقيق اهداف المنظمة حيث ان هدف التنظيم كما يقول - جراهام - " هو تعظيم اداء النشاط في وقت العمل المحدد " (١)

" ومن أهم اغراض التنظيم السيء كما حددهابيتردركر في كتاب سيد الهوارى

١- كثرة الشكاوى المرسلة للادارة او لجهات أخرى خارجيه .

٢- تفشي ظاهرة اللامبالاه والسلبية وعدم التخصص حيث يتم تحويل الموضوعات الى جهات اخرى ويستقر الامر في ادارة اعلى والتى ربما تقوم بدورها برفعه الى ادارة اعلى بحثا عن قرار يحدد الجهة صاحبة الاختصاص .

٣- تأخر اتخاذ القرارات بصفة مستمره او صدور قرارات متضاده.

٤- الالتزام بتطبيق الطريق الرسمي بدلا من اتخاذ الطريق المباشر للشخص الذى يملك المعلومات او سلطة اتخاذ القرارات .

٥- جنوح هيكل سن الاداريين نحو الكبر او الصغر لان السن الكبيرة كما يقول - دركر - تصفى نفسها بنفسها - اما السن الصغيره اذا كانت تسيطر على التنظيم فهذا يعنى ان الوظائف العليا ستكون مشغوله لمدة عشرين سنه مثلا بالموجودين بها ممايؤدى الى عدم التحاق الرجال الاكفاء بالمنظمة وان التحقوا لايمكثوا فيها كثيرا .

٦- الزيادة في المنسقين والمساعدين ومديرى المكاتب اللذين ليس لهم مسئووليات وظيفية واضحه ولكنهم موجودين لمساعدة

---

(١) سيد الهوارى ، التنظيم ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، بدون تاريخ ، ص ٣١٨ .

روءسائهم .

ويمكن ملاحظة ظهور معظم هذه الاعراض من خلال العرض السابق لما توصلت اليه نتائج الدراسات السابقة وبما سيتضح من خلال دراسة التنظيم الحالى لادارة التعليم في هذا الفصل اللاحق .

لذا فان هناك حالات تستدعى بالضرورة اعادة التنظيم بما يحقق اهداف المنظمة منها :-

١- عندما تتغير الاهداف ، ذلكانه اذا لم تكن هناك اهداف فليس هناك حاجة الى التنظيم ، حيث ان وجود الاهداف وتحقيقها هو المبرر من وجود التنظيم،فالتنظيم كما سبق ان ذكرنا ماهو الا وسيلة يتم بها تحقيق الاهداف،فاذا ماتغيرت الاهداف فانه بالتالي يلزم تغيير التنظيم .

٢- لتقسيم العمل تقسيما موضوعيا واعطاء اهتمام للتخصص،ذلك لان تقسيم العمل مبنى على ان كل وظيفة يجب ان تحوى عملا واحدا للاستفادة من مزايا التخصص والتى منها :

أ - زيادة مهارة الشخص القائم بالعمل وسرعة اتمام العمل وارتفاع جودته .

ب - الغاء الوقت الضائع نتيجة التحول من عمل الى عمل آخر.

ج - سهولة الحصول على شخص متخصص وكفء في عمل واحد.

٣- لزيادة فاعلية الرئيس عن طريق تقسيم العمل بين التنفيذ والمشورة والمعاونة .

٤- لتخفيف العبء على الرئيس بتخفيض نطاق الاشراف في ضوء حجم مناسب للهرم التنظيمي .

٥- لتحديد اختصاص كل مستوى تنظيمى في كل عملية وربط أفعل للتنظيمات الصغرى مع التنظيمات الكبرى .

٦- لزيادة تفاعل الأفراد مع المنظمة عن طريق وضع الشخص المناسب في المكان المناسب من ناحية الاحتياجات والقدرات بناء على مقاييس موضوعية .

٧- لتغير النمط القيادى للرئيس الادارى الأعلى وتكييف التنظيم على هذا الأساس .(١)

بيد أن هناك عدة أنواع من التنظيم يتم اختيار واحدة منها لبناء الهيكل التنظيمى وفقا لطبيعة الأعمال التى تقوم بها المنظمة والوسائل التي تستخدمها لتحقيق اهدافها ومن أهم هذه الانواع :

"١- التنظيم حسب الوظائف .

٢- التنظيم حسب المناطق .

٣- التنظيم حسب الوقت .

٤- التنظيم حسب العمليات .

٥- التنظيم حسب المنتجات ."(٢)

---

(١) راجع ، سيد الهوارى ، التنظيم ، مرجع سابق ، ص ٣١٨

(٢) راجع ، مدني علاقي ، مرجع سابق ، ص٣٥٥.

، حمدى فوءاد على، التنظيم والادارة الحديثة ، مرجع سابق، ص ٤٥

، محمد يسرى قنصوه ، احمد سيد، التنظيم الادارى وتحليل النظم، الطبعة الثانيه ، دارالشروق ، جده ، ١٣٩٧هـ ، ص ١٠١

وقد اختارت الباحثة من انواع التنظيم السابقة الذكر التنظيم حسب الوظائف لبناء الهيكل التنظيمي المقترح للادارة التعليمية حيث يرتكز هذا النوع من التنظيم على التخصص الوظيفى داخل المنظمه فيكون لكل عملية او نشاط رئيسى أو وحدة ادارية رئيس مختص ويتم ربط هذه الوحدات بواسطة المنفذين والمستشارين عند كل المستويات الادارية المختلفة .ومن مزايا هذا النوع من التنظيم :

١- تقسيم العمل على اساس التخصص مما يشجع على تنمية روح الفريق في العمل والشعور بالاهمية لشاغل الوظيفة .

٢- المام المديريين بالنواحي العلمية والفنيه في نطاق الوظائف التى يباشرونها .

٣- التعاون بين الخبراء والاداريين .

٤- يسهل وظيفة الرقابة نظرا للتحديد الواضح للسلطات والمسئوليات .

وفي الواقع انه مهما كان نوع التنظيم المستخدم في المنظمة الا ان هناك بعض الاعتبارات التى يجب مراعاتها حتى يصبح هذا التنظيم قادر على تحقيق الاهداف التى من أجلها وضع هذا التنظيم.(١)

---

(١) راجع : عبدالكريم درويش ، ليلى تكلا ، اصول الادارة العامة، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٧٦م ، ص ٣٥٥ .
، مدني علاقي ، مرجع سابق ، ص ٣٥٠ .

أولا : التنظيم الاداري الحالي لادارة تعليم البنات بمنطقة مكة المكرمة :

تعتبر ادارة تعليم البنات بمنطقة مكة المكرمة احدى الادارات التنفيذية للرئاسة العامة لتعليم البنات وهي المسئولة مباشرة عن سير العملية التربوية والتعليمية لجميع مراحل التعليم العام حيث تشرف على جميع المدارس التابعة لها وتزودها بكافة احتياجاتها من العناصر المادية والبشرية وفقا لتنظيم معين .

ويتضح للباحثه من خلال مراجعة الهيكل التنظيمي المرفق لادارة تعليم البنات بمنطقة مكة المكرمة (شكل - ٣) ان المدير العام لادارة تعليم المنطقة هو المسئول عن جميع الاعمال الادارية والفنيه التي تقوم بها الادارة التعليمية وذلك وفقا للصلاحيات المحدده له من قبل الادارة التعليمية العليا بالرياض . وهو المسئول المباشر عن جميع الوحدات الادارية في الادارة التعليمية للمنطقة واليه يتم رفع نتائج جميع الاعمال ومنه تصدر جميع التعليمات والاوامر ، وينوب عن المدير العام في حالة غيابه مساعدة وعند احالة بعض المعاملات اليه من قبل المدير العام .

ويلاحظ في التنظيم الحالي لادارة تعليم البنات بمنطقة مكة المكرمة ان الاعمال قد قسمت الى وحدات ادارية رئيسية ويتبع كل وحدة عدة اقسام تختص بالقيام بوظائف محددة .

بيد أن هذا التقسيم الوظيفي للاعمال قد قلل من فعالية

الادارة نتيجة لطول خطة الاتصال بين المستويات الادارية وتمركز السلطة في المستوى الادارى الاعلى وهو مستوى المدير العام.

ويعتبر مديرو الوحدات الادارية مسئوولين عن جميع نتائج الاعمال التى تقوم بها الاقسام التى تتبعهم ويقوم مدير كل وحدة ادارية بتوزيع الاعمال بين الأقسام التى تتبعه وفقا لتنظيم محدد يتم الموافقةعليه من قبل المدير العام .

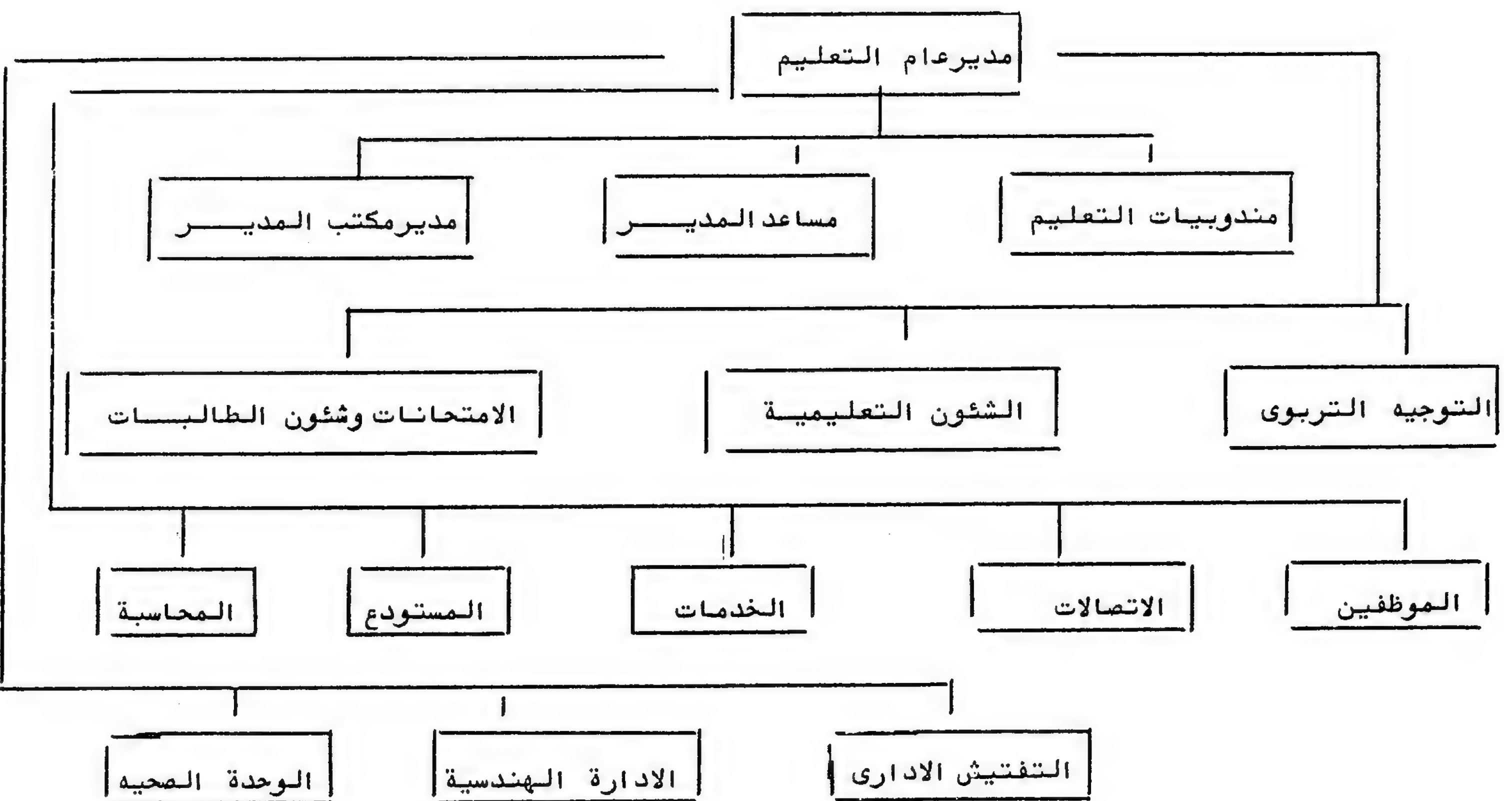
اما مديرو الاقسام فيتبعون مدير الوحدة الادارية ويصبحون مسئولين عنجميع الاعمال التى تنفذ داخل اقسامهم وبذلك يصبح خط السلطة كالتالي :

المدير العام ـ مديرى الوحدات الادارية ـ مديرى الاقسام ـ المنفذين .

ويختلف نطاق اشراف كل وحدة ادارية وفقا لعدد الاقسام التى تتبعها بينما يتسع نطاق اشراف المدير العام مما يوءدى الى انشغاله في آمور كثيرة قد لاتكون رئيسيه وتوءثر بالتالي على اهتمامه بجوهر العملية التعليمية نتيجة لكثرة اتصالات مديرى الوحدات الادارية به للبت فيجميع الأمور بالاضافة الى ان تعدد الوحدات الادارية يوءدى الى تداخل السلطات والمسئوليات فيها وصعوبة الاشراف والرقابة عليها الذى يوءدى بدورة الى عدم السرعة في تلبية الاحتياجات المادية والبشرية لادارات المدارس .

شكل رقم (٣)

الهيكل التنظيمى الحالى لادارة تعليم البنات بمنطقة مكة المكرمة



المصدر: الرئاسة العامة لتعليم البنات / ادارة تعليم منطقة مكة المكرمة

وفيما يلي عرض لاقسام الادارة التعليمية بمنطقة مكة المكرمة ونطاق اشراف كل وحدة ادارية ٠

أولا : المدير العام :

ويختص بالاشراف والمتابعة على جميع الاعمال الفنيه والادارية والمالية لادارة تعليم المنطقة ويتم اتصاله مباشرة بالادارة العليا بالرياض ٠

ويشرف المدير العام على جميع الوحدات الادارية بالادارة التعليمية وبذلك يتحدد نطاق اشرافه ب (١٤) وحدة ادارية كما هو موضح في الخريطة التنظيمية (شكل - ٣ -) ٠

ثانيا : مدير مكتب المدير :

ويقوم بأعمال السكرتارية للمدير العام في تصريف المعاملات الواردة من مدارس المنطقة بتوزيع المعاملات المرسلة الى المدارس والدوائر الحكومية من قبل المدير العام اضافة الى الاشراف على استقبال المراجعين لمكتب المدير العام وتوجيههم وتوزيع القرارات والتعاميم الصادرة من المدير العام الى الاقسام الاخرى والمدارس والمندوبيات ٠

ثالثا : مساعد المدير العام :

ويقوم بأعمال المدير العام في حالة غيابه اضافة الى

بعض الصلاحيات الممنوحة له من قبل المدير العام .

رابعا : مندوبيات التعليم :

تتبع منطقة مكة المكرمة اربع مندوبيات هي :-

أ - مندوبيه الجموم .

ب - مندوبية خليص .

ج - مندوبية الكامل .

د - مندوبية الليث .

ولكل مندوبية من المندوبيات السابقة قسم للاتصالات والتوجيه التربوى مستقل عن الادارة التعليمية عدا قسم التوجيه التربوى بمدينة الليث الذى يتبع قسم الادارة التعليمية للمنطقة، فيما يتبع قسم التوجيه التربوى لمندوبية الكامل قسم التوجيه التربوى بمندوبية خليص .

خامسا : شعبة التعليم :

وتشتمل هذه الشعبة او الوحدة على الاقسام التالية :

أ - التعليم الثانوى .

ب - التعليم المتوسط .

ج - التعليم الابتدائي .

د - التعليم الابتدائي - قرى -

هـ - مدارس محو الامية .

و - مراكز التفصيل والخياطة .

ز - رياض الاطفال .

ح - دور الحضانه .

ط - التعليم الاهلي .

ى - مدارس تحفيظ القرآن .

ك - الاتصالات .

وبذلك يصبح نطاق اشراف مدير قسم التعليم (١١) قسما اضافة الى عدد الموظفين داخل كل قسم .

سادسا : شئون الموظفين :

ويشتمل هذا القسم على :

أ - شعبة التوظيف (سعوديات - مستخدمات - بند عمال)

ب - شعبة النفقات(أعمال خارج الدوام ، الدوريات ، الانتدابات).

جـ - شعبة المكافآت (مكافآت الطالبات بأنواعها)

د - شعبة الرواتب (جميع منسوبات الادارة من سعوديات ومستخدمين) .

هـ - شعبة التعاقد (جميع مايختص بالمتعاقدات من رواتب وبدل سكن) .

و - الارشيف (الملفات لجميع منسوبي ومنسوبات الرئاسة) .

ز - شعبة الجوازات (اصدار الاقامات للمتعاقدات)

ح - الصادر والوارد الخاص بقسم شئون الموظفين .

وبذلك يصبح نطاق اشراف مدير قسم شئون الموظفين (٨) أقسام .

سابعا : المكتب الهندسي :

ويتبعه أربعة اقسام هي :-

أ - مكتب المهندسين الخاص بالمسلح .

ب - مكتب المساحين .

ج - مكتب الكهربائيين .

د - مكتب مراقبي المباني .

وبذلك يصبح نطاق اشراف مدير قسم المكتب الهندسي (٤) اقسام .

ثامنا : قسم شئون الطالبات :

ويتبعه الاقسام التاليه :

أ - القسم الابتدائي .

ب - القسم المتوسط .

ج - القسم الثانوى .

د - الاتصالات .

هـ - الخطاط .

وبذلك يصبح نطاق اشراف مدير قسم شئون الطالبات (٥) أقسام .

تاسعا : التفتيش الادارى :

ويشمل :

أ - التفتيش المالي .

ب ـ التفتيش الادارى ٠

عاشرا : المحاسبـــة :

ويشمل :

أ ـ شعبة الارتباطات الماليه ٠

ب ـ شعبة التدقيق ٠

ج ـ شعبة المخالصات الماليه ٠

د ـ شعبة الصندوق ٠

هـ ـ شعبة الصادر والوارد الخاص بقسم المحاسبة ٠

وبذلك يصبح نطاق الاشراف (٥) أقسام :

حادى عشر : المستودع :

ويشمل :

أ ـ مراقبة المخزون ٠

ب ـ امين الادوات المكتبية ٠

ج ـ امين الادوات المعملية ٠

د ـ امين الاثاث ٠

هـ ـ امين الادارات الكتابيه ٠

و ـ امين مستودع الكتب ٠

اثني عشر : التوجيه التربوى :

ويشمل الاقسام التاليه ويختص بالعمل في هذا القسم النساء ٠

أ – مديرة مكتب التوجيه التربوى .

ب – مساعدة المديره لما فوق التعليم الابتدائي (متوسط ثانوى) .

ج – مساعدة المديرة للتعليم الابتدائي ورياض الاطفال والمدارس الاهلية .

د – الادارة (النسخ ، المكاتبات ، مأمورات الصرف السجلات ، الوارد ، الصادر، الارشيف).

هـ – التعليم المتوسط والثانوى ويشمل :-

١- توجيه الادارة المدرسية .

٢- موجهات المواد الدراسية .

و – التعليم الابتدائي ويشمل :-

١- توجيه الادارة المدرسية .

٢- موجهات المواد الدراسية .

<u>ثلاثة عشر: الخدمات :</u>

ويشمل هذا القسم :

أ – شعبة الحركة (حركة سير الاتوبيسات ، السائقين).

ب – الجراج وصيانه وتصليح السيارات

ج – مكتب الخدمات ويشمل العمال الحرفيين للسباكة والكهرباء

<u>أربعة عشر : الوحدة الصحية :</u>

ويشمل هذا القسم :

أ – رئيسة الوحدة الصحية .

ب ـ اقسام اخرى وهي :

١ـ طبيبة عامة .

٢ـ طبيبه باطنيه .

٣ـ طبيبه اسنان .

ج ـ المختبر .

د ـ الاشعـــة .

هـ ـ الصيدلية .*

ويختص بهذا القسم النساء .

.. ..

---

* محادثه هاتفيه مع المشرف العام على التعليم في الرئاســـة العامة لتعليم البنات بمنطقة مكة المكرمة الاستاذ/ على جـــلال

ثانيا : التنظيم الاداري المقترح لادارة تعليم البنات بمنطقة مكة المكرمة :

من الاستعراض السابق للوضع الحالي للادارة التعليمية يتضح للباحثة سلبيات الهيكل التنظيمي والممثلة في :-

١- طول خط الاتصال بين المستويات الادارية .

٢- تمركز السلطة في المستوى الاداري الأعلى مستوى المدير العام .

٣- تعدد الوحدات التابعة للقسم الواحد ممايوءدي بالتالي الى اتساع نطاق الاشراف .

٤- تعدد القسم الواحد وفقا لتعدد المراحل التعليمية فنجد مثلا ان لكل مرحلة تعليمية قسم للتوجيه التربوي وآخر للتوجيه الاداري وكذلك لكل مندوبيه من مندوبيات التعليم قسم خاص بها .

٥- جميع موظفي الادارة التعليمية من الرجال ممايبعدهم عن الواقع الذي تعايشه الادارة المدرسية .

٦- الروتين غير المطور في الحصول على احتياجات المدارس حيث ترد المعاملات الى الادارة التعليمية عن طريق قناتين أما مباشرة عن طريق المراسل وتسلم الى القسم المختص عن طريق الوارد بالشعبة او عن طريق البريد وتسلم الى قسم الاتصالات الذي يقوم بدوره باحالتها الى الجهة المختصة ، وتحتاج كل معاملة الى وقت لانجازها وفقا لمضمونها فهناك معاملات ترد الى القسم المختص والذي بدوره يقوم باجراء اللازم عليها وتوقع موضع التنفيذ ، بينما هناك معاملات يتخذ القسم اجراءه عليها فيما يخصه ثم تحال الى الشعب الاخرى لاتمامها أو قد يكون

القسم والشعبه المحال اليها المعاملةحلقة اتصال مع جهة اخرى . *

لذا تعتمد هذه الدراسة على اقتراح تنظيم اداري " نسائي لادارةتعليم البنات الذى تأمل الباحثة ان يؤدى الى الاقلال أو القضاء على معظم المشكلات التى تواجهها الادارات المدرسية مع ادارة التعليم بالاضافة الى ان التنظيم الادارى المقترح للادارة التعليمية يعتمد على الاقلال من المستويات الادارية ذلك لان هناك شبه اتفاق بين علماء الادارة والمديرين الناجحين ان خط السلطة يجب ان يكون اقصر مايمكن "(١) . ممايؤدى الى سهولة الاتصال بين المستويات الادارية وضمان انجاز الاعمال في اقل وقت ممكن وفقاللتعليمات والاوامرالصادرة من المستويات الاداريه العليا وبما يسهل عملية الاشراف والرقابة على الاعمال التى تتم في المستويات الادارية التنفيذية ذلك أن طول خط الاتصال قد يؤدى الى وصول المعلومات اوالتعليمات بصورة غير صحيحة او وصولها متأخره .

وبناء على الحيثيات سالفة الذكر ، ترى الباحثة ان آنسب التنظيمات الادارية للنموذج الادارى المقترح بادارة تعليم البنات : " التنظيم حسب الوظائف " باعتباره من انسب انواع التنظيمات الملائمة لطبيعة العمل في الادارة التعليمية للمنطقة ولحاجة

---

* محادثة هاتفيه مع الاستاذ / على جلال.

(١) سيد هوارى ، التنظيم ، الهياكل والسلوكيات والنظم ، مكتبه عين شمس ، القاهرة ، ١٩٨٠م ، ص ١٢٧

الاعمال التى تقوم بها الادارة التعليمية الى التخصص في الوظائف الذى يوءدى الى اتقان الاعمال وزيادة الخبره والمهارة فيها بالاضافة الى ضمان حصول التنسيق بين الوحدات الادارية عن طريق ضم الأقسام التى ترتبط اعمالها ببعض ارتباطا وثيقا وبذلك يصبح عدد المستويات الادارية في التنظيم المقترح للادارة التعليمية (شكل ـ ٤) ثلاث مستويات هي :ـ

١ـ مستوى الادارة العليا للمنطقة وتمثله المديرة العامة لادارة المنطقة ٠

٢ـ مستوى وكيلات المديرة ٠

٣ـ مستوى الوحدات التنفيذية ٠

وتختص المديرة العامة بالاشراف على جميع الاعمال الفنية والادارية والمالية التى تختص بها الادارة التعليمية بالاضافة لذلك تتفرغ لعملية التخطيط لنمو العملية التعليمية وزيادة كفائتها وفقا للصلاحيات والسلطات المخولة لمديرى المناطق التعليمية من قبل الادارة العليا٠

ولاهمية دور المديرة في الاشراف والرقابة على سير العملية التربوية والتعليمية في المدارس كان لابد من توفر الوقت الكافي الذى يسهل لها هذه العملية وعدم حصر وقتها في الاعمال الروتينيه والاشراف عليها٠

لذا فان الباحثه تقترح في المستوى الادارى لوكيلات المديرة

ان تكون هناك وكيلتان احداهما تختص بالاشراف على الشئون الفنيه والاخرى بالشئون الادارية والمالية بناء على حجم المعاملات التى امكن للباحثة تحديدها باختيار عينة عشوائية من المدارس لجميع مراحل التعليم العام وذلك لصعوبة تحديد حجم المعاملات من الادارة التعليمية بطريقة مباشرة حيث ان جميع المعاملات الواردة من المدارس لاتسجل جميعها في قسم الاتصالات .

لذا فقد اختارت الباحثة من كل عشرة مدارس لجميع مراحل التعليم العام مدرسة واحدة في ثلاثة شهور مختلفة من عام ١٤٠٥- ١٤٠٦ هـ تتمثل فيها :

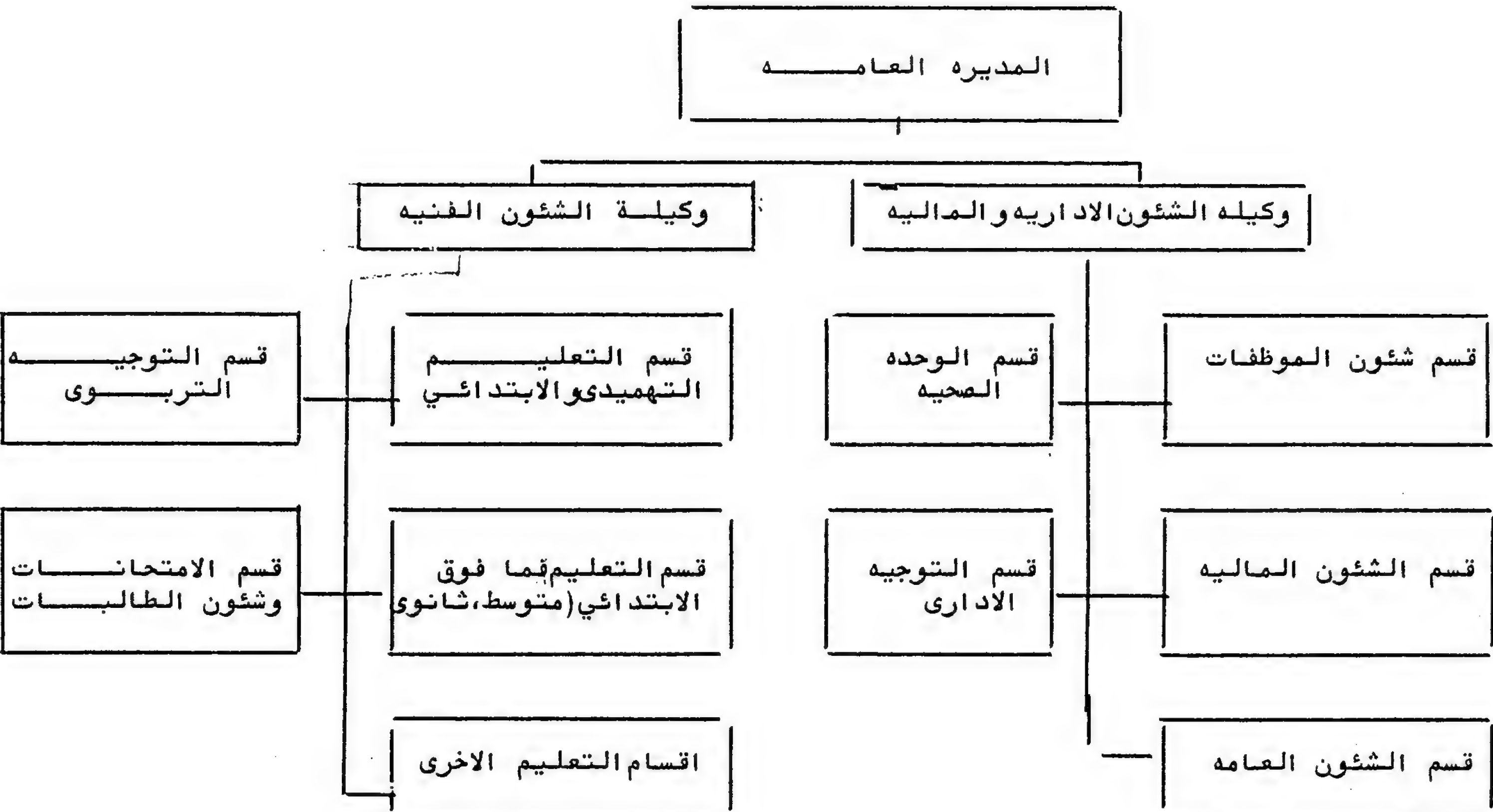
١- القمه في اعداد المعاملات والممثل في شهر محرم
٢- الوسط في اعداد المعاملات والممثل في شهر ربيع الثاني
٣- الانخفاض في اعداد المعاملات الممثل في شهر شعبان

وتم هذا التحديد بناء على آراء مديرات المدارس واللائي فسرن ارتفاع اعداد المعاملات في شهر محرم حيث يمثل بداية العام الدراسي والذى تكثر فيه احتياجات المدرسة اما شهر ربيع الثانى فيمثل منتصف العام الدراسي والذى تكون معظم احتياجات المدرسة قد تم تامينها بينما شهر شعبان يمثل نهاية العام الدراسي حيث تصل احتياجات المدرسة في هذا الشهر الى اقل درجة .

والجدول التالي يوضح اعداد المدارس في كل مرحلة تعليمية وعدد المدارس المختارة الممثلة للعينة بمدينة مكة المكرمة .

شكل رقم (٤)

الهيكل التنظيمى المقترح لادارة تعليم البنات بمنطقة مكة المكرمة - القسم النسائي -



المرحلة التعليمية	عدد المدارس	عدد مدارس العينة
ابتدائي	٦٢	٦
متوسط	٢٢	٢
ثانوى	١٤	١

وبذلك يصبح عدد المدارس التى تمثل العينة العشوائية (٩) مدارس من المجموع الاصلى لمدينة مكة المكرمة (٩٨) مدرسة .

وقد حددت الباحثة حجم المعاملات لجميع هذه الشهور الثلاثة ومن ثم استنتاج حجم المعاملات في السنةوفقا للمتطابقه التاليه :-

العدد التقريبى لعدد معاملات الواردوالصادر لاى مرحلة تعليميةفي السنة=

مجموعمعاملات الصادروالوارد فيالثلاثةشهور × عدد مدارس المرحلة التعليمية× عدد شهور السنه

٣

أولا : العدد التقريبى لعدد المعاملات الادارية في المرحلة الثانوية=

$$\frac{٣٧ \times ١٤ \times ١٢}{٣} = ٢٠٧٢ \text{ معاملة}$$

العدد التقريبى لعددالمعاملات الفنيه في المرحلةالثانوية =

$$\frac{٧٧ \times ١٤ \times ١٢}{٣} = ٤٣١٢ \text{ معاملة}$$

ثانيا : العدد التقريبى لعدد المعاملات الادارية في المرحلة المتوسطة =

$$\frac{١١٥ \times ٢٢ \times ١٢}{٣} = ١٠١٢٠ \text{ معامله}$$

العدد التقريبى لعدد المعاملات الفنيه في المرحلة المتوسطة =

$$\frac{١٧٤ \times ٢٢ \times ١٢}{٣} = ١٥٣١٢ \text{ معامله}$$

ثالثا : العدد التقريبى لعدد المعاملات الادارية في المرحلة الابتدائية =

$$\frac{٢٧٥ \times ٦٢ \times ١٢}{٣} = ٦٨٢٠٠ \text{ معامله}$$

العدد التقريبى لعدد المعاملات الفنيه في المرحلة الابتدائية =

$$\frac{٢٩١ \times ٦٢ \times ١٢}{٣} = ٧٢١٦٨ \text{ معامله}$$

وبذلك يصبح عدد المعاملات الادارية لجميع مراحل التعليم العام (٨٠٣٩٢) معامله في السنة ترد الى الادارة التعليمية وتصدر منها وهذا يعادل (٣٦٥٤) معاملة في الشهر الواحد تقريبا مع ملاحظة ان (الشهر ٢٢ يوم عمل) .

بينما بلغت عدد المعاملات الفنية لجميع مراحل التعليم العام (٩١٧٩٢) معاملة في السنة ترد الى الادارة التعليمية وتصدر منها وهذا يعادل (٤١٧٢) معاملة في الشهر الواحد . ولضخامة حجم المعاملات ورغبة في التخصص في تقسيم الاعمال فان الباحثة اقترحت ان تقسم الاعمال

التى تقوم بها الادارة التعليمية الى قسمين احدهما يختص بالشئون المالية والادارية والآخر يختص بالشئون الفنيه على ان يخصص لكل وحدة من هاتين الوحدتين وكيلة تختص بالاشراف المباشر على الاقسام التى تتبع الوحدة المشرفة عليها ولها من السلطات والصلاحيات مايساعدها على اتمام الاعمال دون الرجوع الى المديره العامه الا فيحالاتاستثنائية ممايوءدى الى السهولة والسرعة في انجاز الاعمال بالاضافة الى توفير الوقت لمزاولة الاعمال الهامة والتفرغ لها بدلا من قضاء الوقت في انجاز الاعمال الروتينيه وتعتبر كلا من وكيلتى الشئون الفنيه والادارية والماليه هما المسئولتان المباشرتان عن جميع الاعمال التى تنفذ داخل الاقسام التابعة لهما امام مديرة التعليم والتى اليها يتم رفع نتائج الاعمال بما يحقق المركزية الادارية لانه " اذا ماحدث وان تعددت المراكز التى يرجع اليها الشخص لرفع تقارير نتائج اعماله فان هذا قد يولد الارباك وتشتت المسئوولية وهى من العوامل التى تضعف الادارة وتعمل على شل فعاليتها ".(١)

وبذلك تقل المستويات الادارية التى تشرف عليها مديرة التعليم ويتحدد نطاق اشرافها بوكيلتين فقط بينما يحدد لكل وحدة ادارية نطاق الاشراف الخاص بها وفقا لاهمية الأعمال التى تقوم بها الوحدة الادارية والتخصص الوظيفى لها لوجود اختلاف بين علماء الادارة في تحديد نطاق الاشراف الامثل ، والجدول التالي يوضح وجهات النظر المختلفة لعلماء الادارة في تحديد نطاق الاشراف .

---

(١) مدنى علاقي ، مرجع سابق ، ص ٤١٦

وجهات نظر علماء الادارة بالنسبة لتحديد نطاق الاشراف[١]

رجال استاذه الادارة	الحد الاقصى	الحد الادني	المناصب العليا	المناصب الاشرافيه الاولي
هاملتون	٦	٣		
ايرويك			٤	٨ – ١٠
كونتزو اودنيل			٤–٨	٨ – ١٥
ديل	لايذكر ارقاما على وجه التحديد			
فيفر شيرودن	لايذكر ارقاما على وجه التحديد ويطالب دراسة كمية الاشراف في كل حالة .			
جوليك ويولوك	يحذران من نطاق الاشراف ولايذكران اية ارقام			

" بينما تدل الابحاث الدراسية في الولايات المتحدة على عدم وجود قاعدة محددة في نطاق الاشراف ".[٢]

الا أن عصفور[٣] يرى ان تحديد نطاق الاشراف يتأثر بعدة عوامل أهمها :

١- طبيعة العمل : فالاعمال الروتينيه يكون فيها عدد المروؤسين اكبر مما لو كانت الاعمال فنيه وتحتاج الى الرجوع الى الرئيس لاخذ

(١) سيد الهوارى ، التنظيم ، الهياكل والسلوكيات والنظم ، مرجع سابق ، ص ١٣٨.

(٢) مدني علاقي ، مرجع سابق ، ص ٤٠٦

(٣) راجع ، محمد شاكر عصفور ، مرجع سابق ، ص ١٥٨.

التوجيهات منه .

٢- قدرة الرئيس وشخصيته وخبرته باعمال المروءوسين تتيح له الاشراف على اكبر عدد ممكن من المروءوسين .

٣- الوقت المتوفر لدى الرئيس الادارى للاشراف وذلك بحسن ادارته فانه يستطيع الاشراف على عدد اكبر من الموظفين .

وترى الباحثة أن أهم هذه العوامل هو طبيعة العمل لانه ليس باستطاعه المدير توفير الوقت الكافي للاشراف على الاعمال الفنيه والاعمال الروتينيه لكافة الوحدات والاقسام التى يرأسها مهما كان ناجحا في ادارته . وبذلك لايكون نطاق الاشراف محددا كما ذكر كل من علماء الادارة ديل وفيفر وشيروردوجلويك وبولوك .

لذا فقد تم تحديد نطاق الاشراف للتنظيم الادارى المقترح وفقا لحجم العمل وطبيعته والتخصص الوظيفى لكل وحدة ادارية وفيما يلى توضيح للاقسام التى تتبع كل وحدة ادارية ومن ثم نطاق الاشراف لكل منها :

<u>أولا : قسم الشئون الفنيه :</u>

ويتبع هذا القسم الاقسام التاليه :

أ - قسم التعليم التمهيدى والتعليم الابتدائي .

ب - قسم التعليم مافوق الابتدائي (متوسط - ثانوى) .

ج - اقسام التعليم الاخرى وتشمل :

١- تعليم الكبار .

٢- التعليم الاهلى .

٣- مراكز التفصيل والخياطه .

د - قسم التوجيه التربوى ٠

هـ - قسم الامتحانات وشئون الطالبات ٠

أ - قسم التعليم التمهيدى والابتدائي :

ويشمل هذا القسم دور الحضانة ورياض الاطفال ومدارس تحفيظ القرآن الابتدائية ومدارس التعليم الابتدائي بمنطقة مكة المكرمة ٠

وقد بلغ عدد مدارس هذا القسم (١٥٣) مدرسة أما بالنسبة لحجم المعاملات فقد تم تحديدها من المدارس الابتدائية لمدينة مكة المكرمة والتى بلغ (١٤٠٣٦٨) معاملة في السنة لـ(٦٢) مدرسة ابتدائية ولضخامة حجم المعاملات التى بلغتها المدارس الابتدائية لمدينة مكة المكرمة عدا مدارس القرى ورياض الاطفال ودور الحضانة ولطبيعة احتياجات هذه المرحلة التعليمية فقد خصص لهما قسما مستقلا من اقسام الوحدة الادارية الفنيه ٠

ب - قسم التعليم مافوق الابتدائي (متوسط - ثانوى) ٠

ويختص هذا القسم بالاشراف على مدارس التعليم المتوسط والثانوى ومدارس تحفيظ القرآن بمنطقة مكة المكرمة والتى بلغ عدد مدارسها (٧٧) مدرسة بينما تم تحديد حجم المعاملات من المدارس المتوسطة والثانوية لمدينة مكة المكرمة والتى بلغت (٣١٨١٦) معاملة في السنة لـ (٣٦) مدرسة ولتقارب خصائص هاتين المرحلتين فقد تم ضمها في قسم واحد منفصل عن التعليم التمهيدى الابتدائي لتعاظم حجم المعاملات اذا ماتم ضم جميع المراحل التعليمية في قسم واحد ٠

ج ـ اقسام التعليم الاخرى :

ويختص هذا القسم بالاشراف على تعليم الكبار والتعليم الاهلي ومراكز التفصيل والخياطة وقد بلغ عدد المدارس فيها (٦٠) مدرسة لذلك خصص لها قسم مستقل عن مراحل التعليم العام ٠

د ـ قسم التوجيه التربوى :

ويختص هذا القسم بالاشراف على :

١ـ موجهات المواد بكافة مراحل التعليم العام ٠

٢ـ المناهج والوسائل التعليمية والمكتبات ٠

٣ـ الاحصاء ٠

وقد امكن للباحثة تحديد حجم المعاملات للاقسام السابقة (٤٢٠٢) معاملة في الشهر الواحد لجميع مراحل التعليم العام وليس حجم المعاملات هو الدافع الرئيسى لضم هذه الاقسام انما يرجع ذلك الى وجود اتصال وتشابه في طبيعة العمل بين هذه الاقسام حيث ان موجهات المادة على اتصال بمعلمات كل مرحلة وبالتالى يسهل تحديد الوسائل ونوعيتها والادوات المعملية لها وبذلك يسهل امداد المدارس بها دون حاجة الى العملية الروتينيه والممثلة برفع الخطابات المتكررة والتعقيب عليها هاتفيا ، أما بالنسبة للمناهج فمعلمات المادة والموجهات والطالبات هن اقرب الى الاخذ بار ائهن والاستماع الى وجهات نظرهن في المناهج الدراسية ومناقشة ذلك وعمل دراسات استطلاعية ورفع نتائجها الىمديرة التعليم والتى بدورها ترفعها الى الجهة المختصة بالادارة العليا بالرياض ٠

أما قسم الاحصاء فيهتم بتزويد ادارة تعليم المنطقة باحصائيات

عن نمو اعداد الطالبات والمدارس والمعلمات ونتائج الامتحانات ويكـــون مصدرا للحصول على اى معلومات احصائية عن المدارس التابعة لـــــــــلادارة التعليمية .

هـ ـ قسم الامتحانات وشئون الطالبات :

ولهذا القسم عدة اقسام تم تقسيمها وفقا للتقسيم المتبـــــــع في الشئون الفنيه بالنسبة لمراحل التعليم العام وهي :

١ـ القسم التمهيدى والابتدائي للامتحانات وشئون الطالبات .

٢ـ القسم المتوسط والثانوى للامتحانات وشئون الطالبـــات .

٣ـ اقسام التعليم الاخرى للامتحانات وشئون الطالبات .

بالاضافة الى قسم الانشطة غير الصفية للاقسام السابقة .

وقد أمكن للباحثة تقدير حجم المعاملات في هذا القســـــــــــم ب (٣٤٣٢) معاملة في الشهر عدا قسم الانشطة غير الصفية للطالبـــات الذى تقترح الباحثة وجوده في التنظيم الادارى المقترح.

ثانيا : قسم الشئون الادارية والمالية :

وقد تم تحديد حجم المعاملات لمراحل التعليم العام ب (٨٠٣٩٢) معاملة في السنة ويتبع هذا القسم عدة اقسام بعضها يختص بالقيـــــام به هيئة مكونة من النساء والآخر يختص به الرجال نظرا لظروف عمـــــل المرأة في المجتمع الاسلامي وهذه الاقسام هي :

أ ـ قسم شئون الموظفات :

والهدف من القسم هو تقديم الخدمات لموظفات الادارة التعليمية وجميع منسوبات الرئاسة العامة لتعليم البنات بالمنطقة وفقـــــــا

للانظمة واللوائح الصادرة من ديوان الخدمة المدنية . ومن ثم توجيه الموظفات الى المدارس وفقا للحاجة وحسب التخصص الوظيفى الـــذى تحتاجة كل مدرسة وحصر جميع ملفات الموظفات في هذا القسم .

ب ـ قسم الشئون المالية :

ويختص هذا القسم بتقديم الخدمات الماليه التى تحتاجها الادارة التعليمية واقسامه هي :

١ـ قسم المحاسبة .

٢ـ قسم الميزانية .

٣ـ الصندوق .

جـ ـ قسم الشئون العامة ويشمل قسم الهندسة .

ويختص بهذا القسم هيئة من الرجال تقوم بالاعمال التى لايمكن للمرآة مزاولتها وهي :

١ـ صيانة المبانى المدرسية .

٢ـ الخدمات وتشمل وسائل النقل وصيانتها وموظفيها .

٣ـ المبانى المدرسية الحكومية والمستآجرة .

٤ـ تجهيز المدارس .

٥ـ المستودع .

د ـ قسم الوحدة الصحية :

ويشتمل على الاقسام التاليه :

١ـ الطبيبات بمختلف التخصصات .

٢ـ المعامل والمختبرات والصيدليه .

هـ ـ قسم التوجيه الادارى :

ويشتمل هذا القسم على :

١ـ موجهات ادارات المدارس ٠

٢ـ موجهات الادارة التعليمية ٠(١)

ثالثا : مسئووليات آقسام الادارة التعليمية للبنات بمنطة مكة المكرمة :

١ـ مسئووليات اقسام الادارة التعليمية الحالية :

لم يتسنى للباحثة معرفة المسئوليات من الجهات المختصة بالرئاسة العامة لتعليم البنات لذلك عمدت على حصرها وتحديدها للنموذج المقترح من خلال مراجعة بعض الكتب والقرارات كما سيتضح ملحقا ٠

٢ـ مسئووليات اقسام النموذج الادارى المقترح :

أولا : مسئوليات المديرة العامة بمنطقة مكة المكرمة :

تعتبر المديرة هي حلقة الاتصال بين الادارة العليا والتى مقرها "الرياض" والادارات المدرسية بالمنطقة التابعة لها وفي حالتنا هذه منطقة مكة المكرمة وهي المسئولة عن سير العملية التعليمية للمدارس التابعة لها وعن الاعمال الادارية والفنية داخل ادارة تعليم

---

(١) راجع ، محمد مهنا العلى، الوجيز في الادارة العامة ، الدار السعودية للنشر ، جدة، ١٤٠٤هـ ، ص ١٦٦٠

، محمد يسرى قنصوه ، مرجع سابق ، ص ١١٠

، سيد الهوارى ، التنظيم ،مرجع سابق ، ص ١٨٧

، ابراهيم عصمت مطاوع ، امينه احمد حسن، الاصول الادارية للتربية ، دار الشروق للنشر، جدة، ١٤٠٢هـ ، ص ١٧١٠

، ندوة مدراء التعليم بالمملكة العربيه السعودية، جريده الرياض، ١٠ جمادى الاولى ١٤٠٥هـ ، العدد ٦٠٦٦، ص ٤ ٠

المنطقة ويمكن تحديد أهم المسئوليات فيما يلي :

أ - تنفيذ السياسة التعليمية المخطط لها من قبل الادارة العليا والاشراف عليها .

ب - اعتماد فتح الفصول الدراسية وفتح المدارس حسب الاحتياجات والمؤشرات الدالة .

جـ - متابعة تزويد المدارس بكافة احتياجاتها من العناصر المادية والبشرية .

د - الاشراف والمتابعة على الوحدات الادارية والمالية والفنية .

هـ - المساهمة في اعداد الميزانية المالية لادارة تعليم المنطقة مع وكيلة الشئون الادارية والمالية .

و - رئاسة الاجتماعات والندوات التى تعقدها الادارة التعليمية للمنطقة مع وكيلات الوحدات الادارية ومديرات وموجهات المدارس لمناقشة مشكلات العملية التعليمية .

ز - الموافقة على منح الاجازات بأنواعها عد (الاستثنائية في حدود التعليمات) .

ح - اعتماد المصروفات المالية للادارة وفقا للخطة والتعليمات .

ط - تحديد الهيكل التنظيمى لادارة تعليم المنطقة .

ى - اعادة رسم السياسات المتخذة على مستوى الادارة التعليمية في حالة ظهور مشكلات .

ك - المساهمة في اعتماد اعداد دراسات ميدانية عن مشكلات الادارة التعليمية ورفع نتائجها الى الادارة العليا بالرياض

ل - القيام بزيارات ميدانية توجيهيه للمدارس التابعة لها .

م - متابعة التقارير التى يقدمها قسم الخدمات العامة .

ثانيا : مسئوليات وكيلة الشئون الفنية :

تعتبر وكيلة الشئون الفنية المسوءولية المباشرة عن جميع الاعمال الفنية التى تقوم بها الادارة التعليمية امام مديرة التعليم بالمنطقة وتنوب عنها في حالة غيابها للقيام ببعض الاعمال المتعلقة بالناحية التعليمية وذلك فيحدود الصلاحيات الممنوحة لها . وتتلخصاهم مسئولياتها فيمايلي :-

آ - توضيح اهداف كل مرحلة تعليمية للاقسام التعليمية التابعة لها .

ب - الاشراف على الادارات المدرسية ومدى تطبيقها للقرارات والانظمة .

ج - الاشراف والمتابعة على توزيع الخدمات التعليمية على المدارس وفقا لاحتياجاتها .

د - دراسة التقارير التى ترفعها ادارة قسم التوجيه التربوى .

هـ - الاشراف على اعداد خطط قسم ادارة التوجيه التربوى .

و - تنظيم عقد اجتماعات دورية في مكتب الادارة التعليمية بالمنطقة بين مديرات المدارس والموجهات لدراسة اوضاع العملية التعليمية .

ز - الاشراف على اعداد احصائيات نتائج الامتحانات بجميع مراحل التعليم العام وعن اعداد الطالبات ومنسوبات الادارة التعليمية وموءهلاتهن .

ح - الاشراف على تنظيم النشاط غير المنهجي للمراحل التعليمية .

ط - الاشراف على جميع مراحل التعليم العام ومدارس تحفيظ القرآن ورياض الاطفال ودور الحضانة وتعليم الكبار .

ى ـ اعتماد نقل المعلمات والاداريات وفقا لتقارير الكفاية ومؤهلاتهن .

ك ـ القيام بزيارات ميدانية للمدارس لمتابعة الاعمال والاشراف على العملية التعليمية .

ل ـ تنظيم توزيع المعلمات والاداريات والموجهات على المدارس وفقا لاعداد الطالبات .

م ـ الاشراف على تنفيذ تعليمات الامتحانات الخاصة بكل مرحلة تعليمية واعتماد النتائج .

ثالثا : مسئوليات وكيلة الشئون الادارية والمالية :

تعتبر وكيلة الشئون الادارية والمالية المسئولة عن جميع الاعمال الادارية والمالية في الادارة التعليمية بالمنطقة وتنوب عن المديرة فيحالة غيابها في القيام بالاعمال الادارية وفقا للصلاحيات المحدده وتتلخص اهم مسئووليانها فيما يلي :ـ

أ ـ المتابعة والاشراف على اعمال الاقسام التابعة لها .

ب ـ اعتماد جميع طلبات المدارس من كتب وادوات معملية واثاث مكتبي .

ج ـ اعتماد المصروفات الماليه وفقا للصلاحيات واللوائح المعطاه .

د ـ اعتماد اجازات الموظفات وفقا للانظمة .

هـ ـ اعتماد مسيرات الرواتب والمكافآت والمصروفات الماليه .

و ـ الزيارات الميدانية للمدارس ورفع تقارير عنها .

ز ـ متابعة تنفيذ الخطط الموضوعة لفتح الفصول الدراسية

والاشراف على تجهيزها .

ح - المساهمة مع قسم الشئون المالية في ادارة المنطقة لاعداد الميزانية الخاصة بالادارة .

ط - التنسيق مع وكيلة الشئون الفنيه في توجيه موظفات ومنسوبات الرئاسة الى المدارس .

ى - عقد اجتماعات دوريه مع الموجهات الاداريات ومديرات المدارس لدراسة الاوضاع الراهنة .

مهام الاقسام التابعة لوكيلتى الادارة التعليمية المقترحة :

أولا : مهام الاقسام التابعة لوكيلة الشئون الفنية :

آ - قسم التعليم التمهيدى والابتدائي .

ب - قسم مافوق التعليم الابتدائي .

ج - اقسام التعليم الاخرى .

وجميع هذه الاقسام تختص بالاشراف علىجميع مراحل التعليم العام ومادون ذلك وتتلخص اهم مسئولياتها في :

١- الاشراف على تنفيذ السياسة التعليمية لكل مرحلة .

٢- دراسة التقارير الواردة من المدارس التابعة لكل قسم ورفعها الى وكيلة الشئون الفنيه .

٣- حصر الاحتياجات المادية والبشرية لجميع المدارس ورفعها الى وكيلة الشئون الفنيه لاعتمادها .

٤- تبليغ جميع المدارس بجميع التعليمات والقرارات الصادرة

من مديرة التعليم بالمنطقة من الادارة العليا .

٥- رفع نتائج امتحانات المراحل التعليمية الى وكيلة الشئون الفنية لاعتمادها .

٦- التعاون مع الموجهات التربويات في اعتماد حركات النقل والترفيع .

٧- دراسة المقترحات والآراء التى ترفعها الموجهات .

٨- متابعة توزيع الطالبات على الفصول الدراسية وفقا للنصاب المحدد .

٩- اعتماد قبول الطالبات في المرحلة التعليمية وفقا للسياسة المحددة .

د- قسم التوجيه التربوى :

ويختص هذا القسم بنوعين من التوجيه وهو التوجيه التربوى ويشمل موجهات المواد المختلفة والتوجيه الادارى ويشمل موجهات الادارات المدرسية وأهم مسئولياته فيمايلي :

١- اعداد نصاب المدارس من الموجهات التربويات والاداريات وفقا لعدد الفصول الدراسية .

٢- القيام بزيارات ميدانية للمدارس بغرض التوجيه والمتابعة .

٣- تقويم المناهج والكتب الدراسيه لكل مرحلة تعليمية باشتراك معلمات المادة .

٤- اعداد الدورات التدريبية لمراحل التعليم المختلفة .

٥- الاشراف على خطط النشاط غير الصفي لمراحل التعليم العام

وتحديد الميزانية الخاصة وفقا للخطة المحددة .

٦- رفع تقارير دوريه من الاعمال التى يقوم بها قسم التوجيه الى وكيلة الشئون التعليمية والفنية .

٧- المشاركة في حركة نقل المعلمات والموظفات في المدارس وفقا للتقارير التى ترفعها الموجهات ولحاجة المدرسة .

٨- حصر المشكلات التى تواجهها مراحل التعليم المختلفة .

٩- متابعة نتائج الامتحانات في المراحل التعليمية .

١٠- متابعة تنفيذ الادارات المدرسية للتعليمات والتوجيهات الصادرة من الادارة التعليمية للمنطقة .

هـ - قسم الامتحانات وشئون الطالبات :

وأهم مسئولياته :

١- احصاء اعداد الطالبات في كل مرحلة تعليمية ونتائج الامتحانات ومقارنتها بالسنوات الماضية .

٢- احصاء اعداد الطالبات المنتهيات من كل مرحلة والمتوقع تخرجهن من المراحل التعليمية .

٣- امداد اقسام الادارة التعليمية بالاحصائيات التى تحتاجها .

٤- متابعة تنفيذ التعليمات والانظمة الخاصة بالامتحانات والصادرة من الادارة العليا .

٥- استلام اسئله امتحانات الشهادة العامة وتوزيعها على لجان الامتحانات .

٦- استلام اجابات الطالبات في امتحانات الشهادة العامة وتسليمها للجان التصحيح .

٧- تحديد مدارس امتحانات طالبات المنازل .

٨- استلام الشهادات الدراسية من وكيلة الشئون التعليمية وارسالها للمدارس لتوزيعها على الطالبات .

٩- الاشراف على تشكيل لجان تصحيح الامتحانات داخل المنطقة .

١٠- دراسة نظم الامتحانات ومدى مطابقتها للاتجاهات التربوية الحديثة .

١١- دراسة اسباب التأخر والرسوب الدراسي .

١٢- متابعة تنفيذ نظم قبول الطالبات في المراحل التعليمية .

١٣- استلام وتحويل ملفات الطالبات المنقولات من منطقة لاخرى .

ثانيا : مهام الاقسام التابعة لوكيلة الشئون الادارية والمالية :

أ - قسم شئون الموظفات :

ويختص هذا القسم :

١- الاشراف على تطبيق النظم والقوانين الخاصة بالموظفات . والصادرة من مديرة التعليم .

٢- رفع حالات التقاعد والاستقاله والوفاة والنقل الى وكيلة الشئون الادارية .

٣- اعتماد مكافآت ورواتب الموظفات وفقا للانظمه .

٤- الاحتفاظ ببيانات شخصية عن الموظفات في ملفات خاصة بادارة المنطقة .

٥- رفع بيانات بتحديد الاماكن الشاغرة .

٦- استلام وتحويل ملفات الموظفات المنقولات من منطقة لاخرى .

٧- اعداد تقارير عن مستويات الموظفات ومؤهلاتهن ومسميات الوظائف .

٨- الاحتفاظ بملفات اجازات الموظفات .

ب- قسم الشئون الماليه :

ويختص هذا القسم بالمسئوليات التاليه :

١- حصر المشروعات التى تحتاج اليها الادارة التعليمية من انشاء مدارس وتجهيزها وحصر اوجه المصروفات الاخرى لرفعها الى وكيلة الشئون الادارية .

٢- الاشراف على جميع الشؤون الحسابيه من صرف وايراد .

٣- تنفيذ السياسة المالية تحت اشرافها ورقابة وكيلة الشؤون الادارية والمالية .

٤- اعداد تقارير دورية عن مصروفات الادارة .

٥- صرف مستحقات الموظفات في الادارة التعليمية للمنطقة .

٦- اعتماد المصروفات الماليه وفقا للصلاحيات المحددة .

ج- قسم الشئون العامة :

ويختص هذا القسم بعدة وظائف تشمل جميع الخدمات التى تقدم للمدارس من صيانة وتجهيز مبان مدرسية وصرف احتياجات مكتبية وأهم مسئولياته :

١- استلام الادوات والتجهيزات من الجهة المختصة .

٢- الاشراف على امداد المدارس باحتياجاتها من الادوات المكتبية

٣- عمل سجلات خاصة للادوات المستهلكة من المستودع وحصر الادوات الموجودة .

٤- تنظيم سجلات خاصة بالادوات التى استعملتها كل مدرسة المستهلكة منها وغير المستهلكة .

٥- استلام المبانى المدرسية المستأجرة وغيرها.

٦- الاشراف على تنفيذ المباني المدرسية وتجهيزها .

٧- الاشراف على تكوين لجان صيانة المبانى المدرسية .

٨- تزويد قسم المالية بالمصروفات المستنفذه .

٩- تأمين وسائل نقل الطالبات وموظفات الادارة التعليمية بالمنطقة .

١٠- تأمين وسائل نقل احتياجات المدارس .

١١- عمل احصائيات عن عدد وسائل النقل المطلوبة وتكاليفها.

١٢- اعداد كشوف اجور العمال والمستخدمين .

د - قسم الوحدة الصحية :

ويختص هذا القسم بالمسئوليات التاليه :

١- تقديم الخدمات الصحية للطالبات وموظفات الادارة التعليمية بالمنطقة .

٢- نشر الوعي الصحي في المدارس عن طريق الندوات وتوزيع النشرات .

٣- دراسة الناحية الصحية للمبنى المدرسي .

٤- تنظيم زيارات الطبيبات لمدارس البنات في فترات محددة .

من العام الدراسي :

هـ ــ التوجيه الاداري :

ويهتم هذا القسم بمتابعة النشاطات الادارية والمالية التي تقوم بها الادارة التعليمية وادارات المدارس والتأكد من مطابقة تلك النشاطات للانظمة والتعليمات الصادرة من الادارة التعليمية وأهم مسئولياتها :ــ

١ــ القيام بزيارات ميدانية لاقسام الادارة التعليمية وادارات المدارس ورفع نتائج الزيارة الى وكيلة الشئون الادارية والمالية .

٢ــ عمل جولات تفتيشيه على قسم الادارة الماليه وحصر المصروفات ورفع ذلك الى وكيلة الشئون المالية .

٣ــ الاجتماع برئيسات الاقسام وتبليغهن بخطط الادارة التعليمية ومناقشة التعليمات والاوامر الصادرة من الادارة العليا.(١)

---

(١) تم تحديد هذه المسئوليات بالاستعانة بـ:
سليمان عبدالرحمن الحقيل ، الادارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية ، دار العلوم ، الرياض ، ١٤٠٣هـ .
، على حافظ ، التخطيط للتربية والتعليم ، دار النهضة ، بيروت ، ١٩٨١م .
، سيد هواري ، الادارة والاصول العلمية ، مرجع سابق .
، وزارة التعليم العالي ، قرار الصلاحيات لجامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية ، لعام ١٤٠٣هـ .

نتائج الدراسة

فى خاتمة هذا البحث ، يمكن الاشارة الى النتائج التالية :

١- ان اقتراح هذا النموذج النسائى لايعنى الاستغناء - عن الرجال - لانه من الصعب من أن تقوم المرأة المسلمة بجميع الاعمال التى يمكن للرجل القيام بها.

٢- ان هذه الانموذج المقترح ماهو الا فكرة قابلة للدراسة وفقا لما تقتضيه المصلحة العامة للمرأة السعودية ومحاولة لتوسيع دائرة عملها فى مجال التعليم والذى يعتبر من أنسب المجالات لعمل المرأة .

٣- ان محدودية الفرص المتاحة امام المرأة تجعل امام الرجال فرصا كبيرة للعمل وهذا الاعتراض فيه اذا امكن الاستغناء عن العمالة الاجنبية . والا فمن الاجدى توجيه الرجال الى تلك التخصصات والاعمال التى استدعت الى وجود تلك العمالة والاستفادة من وجود المرأة وطاقاتها بما لايتعارض مع مبادئ

الشريعة الاسلامية ٠

٤- ينبغى ان لايوءخذ خروج المرآة الى العمل واتاحة اكبر الفرص لها من باب مساواتها بالرجل والمرأة الغربية، حيث يمكن القضاء على مساوىء خروجها بانتهاج القرآن الكريم والسنة النبوية لتحديد اطار خروجها٠

٥- إرتباط النموذج بخطة التنمية الرابعة من حيث اعداد نمو الفتيات المتعلمات والحاجة الى زيادة السعودة على كافة المستويات ٠

٦- تشغيل الخريجات العاطلات عن العمل (اللائي لم يجدن وظائف) حتى لايوءثر على تقديرات خطة التنمية الرابعة٠

٧- ايجاد فرص عمل حديثة وهي استخدام الحاسب الالى في الجهاز الادارى ٠

٨- التنسيق مابين الرئاسة العامة لتعليم البنات وديوان الخدمة المدنية ومعهد الادارة العامة ومجلس القوى العاملة لوضع التنظيم والهيكل الادارى المقترح موضع التنفيذ بحيث يصبح هذا التنظيم الادارى مثال يقتدى به في مجال التربية والتعليم ٠

فالمرآة لديها القدرة والكفاءة في اطار العمل الادارى والتربوى ٠

٩- تجديد الخبرات عن طريق تجديد الطاقات العاملة في المناصب الادارية العليا والتنفيذيه ٠

الملاحـــــق

ملحق رقم (١) :

الاسئلة الموجهة الى بعض مديرات المدارس بمدينة مكة المكرمة :

١- ماهى انواع الاتصالات التى تستخدمها ادارة المدرسة للاتصـــال بالادارة التعليمية ؟

٢- ماهي الطرق التى تستخدمها ادارة المدرسة لتأمين احتياجاتها؟

٣- هل يتم توفير الاحتياجات المدرسية حال تقديم الطلب ام ان هناك تأخر في تلبية الاحتياجات ؟

٤- هل القرارات التى تصدرها الادارة التعليمية ناتجة عن معايشـــه الواقع الفعلى للمدرسة ؟

٥- هل هناك مرونه في القرارات بحيث يسمح بتعديلها وفقـــا للوضع الراهن ؟

٦- هل هناك تجاوب من قبل الادارة التعليمية للآراء والمقترحـــات التى تقدمها المديرات ؟

٧- هل يحق لمديرة المدرسة اتخاذ اى قرار دون الرجوع الــــى الادارة التعليمية ؟

٨- هل يتم اشراك الادارات المدرسية في تحديد : عدد الطالبـــات عدد الفصول ... ؟

ملحق رقم (٢) :

الاسئلة الموجهة الى الموجهات الاداريات بالادارة التعليمية لمنطقة مكة المكرمة :

١- ماهو دور مكتب التوجيه ازاء احتياجات المدارس ؟
٢- ماهى الاسباب التى تؤدى الى تأخر تنفيذ الاحتياجات ؟
٣- هل يحق للموجهات اتخاذ اى قرار بموافقة مديرة مكتب التوجيه ومديرة المدرسة دون الرجوع الى الادارة التعليمية ؟
٤- هل يتم اشراك منسوبات مكتب التوجيه التربوى في القرارات التى تضعها الادارة التعليمية ؟
٥- هل يعتبر الانفصال الادارى بين الادارة التعليمية وكلا من الادارات المدرسية ومكتب التوجيه التربوى سبب من اسباب وجود المشاكل ؟
٦- هل للتقارير التى تعدها الموجهات الاداريات عن المدرسة دور في حل المشكلات التى تعانيها ام انها مجرد عملية روتينيه ؟

ملحق رقم (٣)

الاسئلة الموجهة الى المشرف على التعليم بالرئاسة العامة لتعليم البنات بمنطقة مكة المكرمة ٠

١- ماهي اقسام الادارة التعليمية ومن هو المسئول عن جميع هذه الاقسام ؟

٢- هل لكل قسم من هذه الاقسام مدير مسئول وبمن يكون اتصاله ؟

٣- هل يمنح لمدير كل وحدة الصلاحيات الكافية في تنظيم الاعمال داخل وحدته وتنفيذها دون الرجوع الى المدير العام ؟

٤- كيف ترد المعاملات الى الادارة التعليمية ؟

فهـــرس المراجـــــع

الكتـــب :

١ـ البـار ، محمد على : عمل المرأة فى الميزان ، الطبعة الثانيـــــة ، الدار السعودية للنشر ، جدة ، ١٤٠٤ هـ .

٢ ـ الحقيل ، سليمان عبدالرحمن : الادارة المدرسيةوتعبئة قواهـــا البشرية في المملكة العربية السعودية ،دار العلوم ، الرياض ١٤٠٣هـ .

٣ ـ الصباب ، آحمد ، مبادىء الادارة ، الجزء الثاني ، دار عكاظ للطباعة والنشر ، جدة ١٤٠٠هـ

٤ ـ العلى ، محمد مهنا ، الوجيز في الادارة العامة ، الدار السعودية للنشر والتوزيع ، جدة ، ١٤٠٤هـ .

٥ ـ الهوارى ، سيد ، التنظيم ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، د.ت .
، الادارة والاصول والاسس العلمية ، الطبعـــة الخامسة ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٧٣م .
، التنظيم ، الهياكل والسلوكيات والنظم ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٨٠م .

٦ ـ بستان ، احمد عبدالباقى ، حسن جميل طه ، مدخل الادارة التربوية ، دار القلم ، الكويت ، ١٤٠٣هـ .

٧ ـ حافظ ، علي ، التخطيط للتربيةوالتعليم ، دار النهضة بيروت، ١٩٨١م

٨ـ جمال ، احمد محمد مكانك تحمدى ، الطبعة الرابعة تهامة ، جدة ، ١٤٠١هـ

٩ـ درويش ، عبدالكريم ، ليلى تكلا ، اصول الادارة العامـــة ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٧٦م .

١٠ ـ زين العابدين، سهيله ، مسيرة المرأة السعودية الى اين ، الطبعة الثانية ، الدار السعودية للنشر ، جدة ، ١٩٨٣م ، ١٤٠٣هـ .

١١ - سليمان ، عرفات عبدالعزيز ، استراتيجية الادارة في التعليم ، دراسة تحليلية مقارنه ، مكتبة الانجلو، القاهرة، ١٩٧٨م

١٢ - صالح ، عبدالرحمن عبدالله ، تاريخ التعليم في مكة ، دار الفكر، بيروت ، ١٣٩٢هـ .

١٣ - عتر ، نور الدين ، ماذا عن المرأة ، الطبعة الرابعة ، دار الفكر ، دمشق ، ١٤٠٢هـ .

١٤ - عساف ، محمود ، اصول الادارة ، مكتبة لطفي ، القاهرة ، ١٩٨٢م

١٥ - عصفور ، محمد شاكر ، اصول التنظيم والاساليب ، الطبعة السادسة ، دار الشروق ، جدة ، ١٩٨٤م.

١٦ - علاقي ، مدني ، الادارة، دراسة تحليليه للوظائف والقرارات الادارية ، مكتبة تهامه ، جدة ، ١٤٠١هـ

١٧ - على ، حمدى فوءاد ، التنظيم والادارة الحديثة ، دار النهضة بيروت ، ١٩٨١م .

١٨ - غاوجي ، وهبى سليمان ، المرأة المسلمة ، دار الفكر، دمشق ، ١٤٠٢هـ .

١٩ - قنصوه ، محمد يسرى ، احمد رشيد ، التنظيم الادارى وتحليل النظم ، الطبعة الثانية ، دار الشروق ، جدة ، ١٣٩٧هـ .

٢٠ - كنعان ، نواف ، القيادة الادارية ، الطبعة الثانية ، دار العلوم للطباعة والنشر ، الرياض ، ١٩٨٢م.

٢١ - مرسي ، محمد منير ، الادارة التعليمية اصولها وتطبيقاتها، الطبعة الثانية ، عالم الكتب ، القاهرة، ١٩٧٧م.

٢٢ - مطاوع ، ابراهيم عصمت ، امينه احمدحسن، الاصول الادارية للتربية ، دار الشروق ، جدة ، ١٤٠٢هـ .

٢٣ - نتو ، ابراهيم عباس ، افكار تربوية ، تهامه ، جدة ، ١٤٠١هـ

٢٤ - وتر ، العميد الركن محمد ضاهر ، مكانة المرأة في الشئون الادارية والبطولات القتاليه ، موءسسة الرسالة ، بيروت ، ١٩٧٩م .

الابحاث غير المنشوره :

٢٥ - الدباغ ، ثريا العريض ، دور المرأة السعودية في التنمية ، مكتبة وزارة التخطيط ، الرياض ، بدون تاريخ

٢٦ - عريف ، فاطمه عبدالله ، مشكلات الادارة في المرحلة الثانوية ، جزء من متطلبات الماجستير ، كلية التربية جامعة ام القرى ، مكة المكرمة ، ١٤٠٠هـ .

٢٧ - معاجينى ، علويه حسن ، دراسة تحليلية لبعض مشكلات الادارة المدرسية في المدارس المتوسطة بمنطقة مكة جزء من متطلبات الماجستير ، كلية التربية ، جامعة ام القرى ، مكة المكرمة ، ١٤٠١-١٤٠٢هـ

موءتمرات وندوات :

٢٨ - الحسينى ، عائشه ، المرآة والتنمية الادارية بالمملكة العربية السعودية ، بحث مقدم الى الموءتمر الاقليمى النسائي للمرأة في الخليج والجزيرة العربية ، الكويت ، ٢٨-٣١ مارس ١٩٨٠م

التخطيط للاحتياجات من الكفاءات الادارية النسائية في المملكة العربية السعودية ، دراسة نظرية ميدانية مقدمة الى الموءتمر الاقليمي الثالث للمرأة في الخليج والجزيرة العربية ، ابو ظبي ، ١٤٠٣هـ .

٢٩ ـ عبدالجواد ، انعام سيد ، العوامل البنائية المحددة للمشاركة الاجتماعية للمرآة الخليجية ، بحث مقدم الى الموءتمر الاقليمي الثاني للمرآة في الخليج والجزيرة العربية الكويت ٢٨-٣١ مارس ١٩٨١م .

٣٠ ـ مكتب التربية العربي لدول الخليج ، دراسة عن تطور التعليم وفرص العمل المتاحة في منطقة الخليج العربي ، الرياض ، ١٤٠٣هـ .

صحف ومجلات :

٣١ ـ الدباغ ، فائزه ، آهم مشاكل المرأة العاملة ، لقاء في جريدة عكاظ ، العدد ٦٣٣٣ ، الاحد ، ٣ محرم ١٤٠٤هـ .

٣٢ ـ المنيع ، هيا ، في ضوء التنظيمات الجديدة للرئاسة العامة لتعليم البنات ، مقالة في جريدة الرياض ، العدد ٦١٠٨ ، ٢٣ جمادى الاخره ، ١٤٠٥هـ .

٣٣ ـ خليل ، رسميه على ، المرآة والعمل مع الاشارة الى دراسة ميدانية لمشكلات المرآة السعودية في العمل الادارى ، بحث مقدم الى مجلة الاقتصاد والادارة ، جامعة الملك عبدالعزيز جدة ـ العدد التاسع رجب ١٣٩٩هـ .

٣٤ ـ ندوة مدراء التعليم بالمملكة العربية السعودية ، جريدة الرياض ، العدد ٦٠٦٦ ، ١٠ جمادى الاولى، ١٤٠٥هـ .